

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ROSANA ZIMATH

**ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS DA GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO – UM
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA RIJOMTEC INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.**

FLORIANÓPOLIS (SC)

2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ROSANA ZIMATH

**ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS DA GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO – UM
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA RIJOMTEC INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.**

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de bacharel em
Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina, sob orientação do Prof.
Alexandre Marino Costa.

**FLORIANÓPOLIS (SC)
2004**

ROSANA ZIMATH

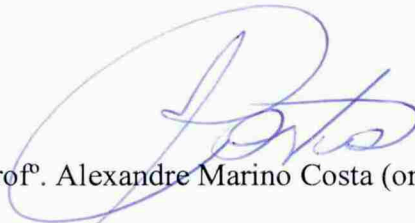
**ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS DA GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO – UM
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA RIJOMTEC INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado, adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 22 de Junho de 2004.



Professor Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof.^o. Alexandre Marino Costa (orientador)



Prof.^o. Hans Michael Van Bellen (membro)



Marcos Aurélio Espíndola (membro)

"Só uma coisa torna um sonho impossível: o medo de fracassar".

(Paulo Coelho)

"As nuvens sempre mudam de posição, mas são sempre nuvens no céu. Assim devemos ser todo dia, mutantes, porém, leais com o que pensamos e sonhamos; lembre-se, tudo se desmancha no ar, menos o pensamento".

(Paulo Baleki)

Agradeço primeiramente a Deus, pois muitas vezes foi Ele quem me deu força e coragem para não desistir e seguir em frente.

Aos donos da empresa, Marcos e Jorge, que colaboraram direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho, pois me deram auxílio e liberdade para o estudo na empresa.

Ao Prof.^o Alexandre Marino Costa, pois me orientou com extrema dedicação, mesmo terminando seu Doutorado.

Aos amigos e companheiros de universidade, em especial aos que estiveram mais próximos – Anita, Charlinho, Mi e Ro – sempre me apoiando e torcendo por mim, e que com certeza ficarão guardados em minha memória e em meu coração.

Em especial, agradeço ao meu namorado Patrick Viana e Silva Antonelli, que esteve ao meu lado, tanto em sala quanto fora dela, dedicando todo seu apoio, carinho e compreensão.

Dedico este trabalho aos meus pais James Zimath e Isolete Custódio Zimath, pela confiança que depositaram em mim e por todo auxílio que me deram durante toda a minha vida, e em especial, pela compreensão e apoio durante estes quatro anos e meio de faculdade.

RESUMO

ZIMATH, Rosana. Procedimentos de gestão de capital de giro – um estudo de caso da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda. 2004. (115f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Orientador: Alexandre Marino Costa.

Este trabalho tem como objetivo analisar os procedimentos da gestão de capital de giro da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda, visando o aprimoramento destes. Dentro desta visão foram abordados diversos pontos, os quais estão diretamente ligados à gestão de capital de giro. A presente pesquisa inicia com uma abordagem geral sobre o que vem a ser administração financeira e o papel do administrador financeiro. Logo após conceitua capital de giro e explicita as várias áreas da empresa que interferem neste, tais como: a gestão dos estoques, a gestão de contas a receber e a gestão das disponibilidades. Termina com uma análise destas gestões e propõe melhorias viáveis à empresa. O trabalho foi realizado através de um estudo de caso que proporcionou a exploração dos dados e sua real descrição, confrontando-os com a teoria previamente pesquisada. A coleta dos dados se deu sobre forma de entrevistas, análise documental e observação participativa. Como resultado do estudo, a Rijomtec Indústria e Comércio Ltda apresentou um quadro de liquidez crítico, pois a mesma está com insuficiência em caixa para cumprir com todos os seus compromissos e até mesmo para adquirir novas mercadorias, prejudicando assim seu faturamento. Percebeu-se que a empresa vem tentando aprimorar seus procedimentos da gestão de capital de giro, mas outras mudanças fazem-se necessárias para o bom funcionamento da empresa, ou até mesmo para a permanência desta no mercado.

Palavras-chaves: Capital de giro, empresa, gestão.

ABSTRACT

ZIMATH, Rosana. Working capital management – a case study about Rijomtec Indústria e Comércio Ltda. 2004. (115p). Internship final project (degree in Business Administration). Business Administration major, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Counselor: Alexandre Marino Costa.

The main objective of this assignment is to analyze the working capital management practices of Rijomtec Industria e Comercio Ltda aiming at the improvement of such procedures. Within this scenario several points directly related to working capital management have been explored. The first area examined is a general explanation of finance management and the role of the finance manager. Following, a definition of working capital is made, distinguishing the areas of the company which interfere with it, such as: inventory management, accounts receivable, and capital management. To conclude an analysis of such practices is made along with recommendations that are viable to the company. This work was done through a study case that made possible the exploration of data and its actual description, which were confronted by a theory that had been researched previously. The collection of data was performed through interviews, document analysis, and active observation. It has been concluded as a result of this work that Rijomtec Industria e Comércio Ltda has critical liquidity issues as the company does not have enough cash at hand to fulfill all of its financial obligations or even acquire new merchandise, both of which compromise the company's revenues. It was noted that the company has been trying to improve its working capital management practices. However, more changes will be needed in order to achieve the desired level of efficiency or even the permanence of the company in the market.

Key-words: working capital, company, management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura típica da função financeira de uma empresa.....	30
Figura 2: Processo da função financeira.....	34
Figura 3: Representação do fluxo de caixa.....	37
Figura 4: Desequilíbrio financeiro.....	41
Figura 5: Análise do ponto de equilíbrio.....	43
Figura 6: Ciclo de caixa.....	46
Figura 7: Curva ABC.....	60
Figura 8: Lote econômico de compra (LEC).....	61
Figura 9: Organograma da empresa Rijomtec.....	84
Figura 10: Fluxograma da empresa Rijomtec.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Geração de empregos pelas empresas (por setor e porte – em %)	
(*) 1994.....	22
Quadro 2: Modelo de Balanço Patrimonial.....	31
Quadro 3: Modelo de DRE.....	32
Quadro 4: Demonstração de lucros retidos.....	32
Quadro 5: Demonstração dos fluxos de caixa.....	33
Quadro 6: Balanço Patrimonial e Capital de Giro.....	45
Quadro 7: Faturamento da empresa no ano de 2003 e nos cinco primeiros meses de 2004.....	87
Quadro 8: Pagamentos efetuados decorrentes à empréstimo obtido na CEF.....	88
Quadro 9: Balanço patrimonial realizado em 31 de dezembro de 2003.....	89
Quadro 10: Demonstração do Resultado do Exercício – Período: 01/01/2003 a 31/12/2003.....	90
Quadro 11: Cálculo do preço de venda (PV).....	94
Quadro 12: Viabilidade das ações de melhorias.....	103

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Modelo orçamento Rijomtec.....	113
Anexo B: Faturamento da empresa nos cinco primeiros meses de 2003 e de 2004.....	114
Anexo C: Proposta para nova política de vendas.....	115

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Tema e problema de pesquisa.....	15
1.2 Objetivos.....	16
<i>1.2.1 Objetivo geral.....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>16</i>
1.3 Justificativa.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Micro e pequenas empresas.....	18
<i>2.1.1 A importância das micro e pequenas empresas na economia.....</i>	<i>21</i>
<i>2.1.2 Fatores limitadores do crescimento das micro e pequenas empresas.....</i>	<i>22</i>
<i>2.1.3 Obrigações tributárias federais das micro e pequenas empresas – Simples Federal.....</i>	<i>24</i>
2.2 Administração financeira.....	25
<i>2.2.1 Conceito de administração financeira.....</i>	<i>26</i>
<i>2.2.2 Administrador financeiro.....</i>	<i>27</i>
<i>2.2.3 Instrumentos utilizados pelo administrador financeiro.....</i>	<i>31</i>
2.3 Fluxo de caixa.....	35
<i>2.3.1 Formação do fluxo de caixa.....</i>	<i>36</i>
<i>2.3.2 Importância do fluxo de caixa.....</i>	<i>38</i>
<i>2.3.3 Causas da falta de recursos na empresa.....</i>	<i>39</i>
<i>2.3.4 Equilíbrio financeiro.....</i>	<i>40</i>
<i>2.3.5 Ponto de equilíbrio.....</i>	<i>42</i>

2.4 Capital de giro.....	44
<i>2.4.1 Importância do capital de giro.....</i>	<i>47</i>
2.5 Disponibilidades.....	50
<i>2.5.1 Finalidades da gestão de caixa.....</i>	<i>51</i>
<i>2.5.2 Técnicas de gestão de caixa.....</i>	<i>53</i>
2.6 Estoques.....	53
<i>2.6.1 Importância do controle de estoques.....</i>	<i>54</i>
<i>2.6.2 Técnicas de controle de estoques.....</i>	<i>59</i>
2.7 Contas a receber.....	63
<i>2.7.1 Características das operações de crédito.....</i>	<i>64</i>
<i>2.7.2 Elementos de uma política de crédito.....</i>	<i>65</i>
2.8 Financiamentos.....	68
<i>2.8.1 Fontes de financiamento de curto prazo.....</i>	<i>70</i>
<i>2.8.2 Fontes de financiamento a médio e longo prazos.....</i>	<i>74</i>
<i>2.8.3 Arrendamento (“leasing”)</i>	<i>75</i>
 3 METODOLOGIA.....	 77
3.1 Tipos de pesquisa.....	77
3.2 Sujeitos de pesquisa.....	78
3.3 Coleta de dados.....	79
3.4 Análise de dados.....	80
3.5 Limitações.....	80
 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	 82
4.1 Caracterização da empresa.....	82

4.2 Situação econômico-financeira atual da empresa.....	86
4.3 Análise dos processos da gestão de capital de giro.....	90
4.3.1 <i>Análise dos processos da gestão de estoques.....</i>	<i>91</i>
4.3.2 <i>Análise dos processos da gestão de contas a receber.....</i>	<i>93</i>
4.3.3 <i>Análise dos processos da gestão de disponibilidades.....</i>	<i>97</i>
4.4 Considerações finais acerca das análises e propostas de melhorias.....	100
4.4.1 <i>Gestão de estoques.....</i>	<i>100</i>
4.4.2 <i>Gestão de contas a receber.....</i>	<i>101</i>
4.4.3 <i>Gestão de disponibilidades.....</i>	<i>102</i>
4.4.4 <i>Viabilidade das propostas de melhorias.....</i>	<i>103</i>
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 105
5.1 Conclusões.....	105
5.2 Recomendações.....	108
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 110

1 INTRODUÇÃO

Administrar uma empresa, sob todos os pontos de vista, é uma tarefa extremamente complexa e tem tornado-se cada vez mais difícil com o passar do tempo, devido às drásticas mudanças no mercado. Isso tem exigido das empresas uma avaliação constante de suas ações, buscando acompanhar, ou até mesmo, antecipar-se a essas mudanças.

Zdanowics (1998) afirma que hoje é preciso gerenciar com competência todos os recursos financeiros disponíveis na empresa e ressalta que isto só será possível com a participação e integração de todos os responsáveis pela empresa.

A necessidade de atualização constante das organizações faz com que os administradores financeiros desenvolvam ferramentas que auxiliem na tomada de decisões, a fim de administrar os recursos de forma eficiente e eficaz, visando a liquidez e a rentabilidade do negócio.

A sobrevivência das empresas depende cada vez mais do grau de acerto da gestão financeira. É imprescindível que todo montante disponível ou a receber seja bem empregado e sem perda de tempo.

Sendo assim, o estudo do capital de giro é fundamental para a administração financeira, pois a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas incorridos durante todo o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda ou prestação de serviço (HOJI, 1999).

Por esse motivo, a presente pesquisa empenha-se na análise dos procedimentos da gestão de capital de giro da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda, buscando manter

esta no mercado, o qual torna-se cada dia mais competitivo e exige um esforço e aperfeiçoamento maior.

1.1 Tema e problema de pesquisa

A Rijomtec Indústria e Comércio Ltda é uma pequena empresa que existe há oito anos, sempre atuando no mercado de atendimento pré-hospitalar. Este mercado inclui como clientes os corpos de bombeiros, as indústrias que possuam CIPA (Comissão interna de prevenção a acidentes), empresas de atendimento privado de emergência e ainda, na condição de indústria, os distribuidores localizados por todo o Brasil. A referida empresa atua em três segmentos: distribuição, indústria e representação.

A empresa localiza-se na região da Grande Florianópolis, mais especificamente no município de São José/SC, na Rua Francisco Nappi, 587, no Bairro Barreiros. Os proprietários da referida empresa são os irmãos Jorge Luiz Espíndola e Marcos Aurélio Espíndola.

A idéia de sua fundação surgiu pela experiência que os sócios já possuíam na área de pré-hospitalar, e também, da influência do irmão mais velho, Ricardo Eloi Espíndola, o qual é Tenente do Corpo de Bombeiros de Florianópolis/SC.

Sabe-se que o ambiente empresarial atual requer cuidados, principalmente, para a micro e pequena empresa, em que um deslize, uma decisão mal tomada pode definir a vida e a prosperidade de um negócio. É com este olhar cauteloso e, ao mesmo tempo responsável, que se delineia este trabalho.

Assaf (1997) explica que o capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional das empresas, pois cobre geralmente mais da metade de seus ativos totais investidos. Complementa isso ressaltando que a administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo assim para a formação de uma situação de insolvência.

Portanto, levando-se em conta a importância do capital de giro para a administração financeira, este trabalho estabelece o seguinte tema e problema de pesquisa:

De que forma são praticados os procedimentos da gestão de capital de giro da Rijomtec Indústria e Comércio Ltda?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os procedimentos praticados pela empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda. na gestão de capital de giro.

1.2.2 Objetivos específicos

Visando alcançar o objetivo geral exposto, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as ações da gestão de caixa;

- b) Apresentar os procedimentos da administração de estoques;
- c) Analisar as práticas de política de crédito;
- d) Propor ações de melhoria da gestão de capital de giro.

1.3 Justificativa

Esta pesquisa se justifica por tratar de assunto de interesse da acadêmica, visto que a mesma possui afinidade pela área financeira e atua profissionalmente na mesma.

A empresa atualmente deseja ampliar suas atividades e tem na gestão de capital de giro uma estratégia para alcançar este objetivo.

Trata-se de um tema relevante, pois proporcionará um aperfeiçoamento profissional à acadêmica e uma melhoria na gestão financeira da empresa em estudo, tornando-a mais competitiva.

A análise teórica sobre gestão do capital de giro pode contribuir para o desenvolvimento da empresa, uma vez que pode ocasionar uma melhor otimização dos recursos. Consequentemente, esta otimização acarretará resultados positivos para a empresa, gerando assim lucro.

O estudo é considerado viável, pois a acadêmica tem livre acesso às informações e contato direto com os responsáveis pela gestão financeira da empresa.

Por fim, é importante ressaltar que possibilitará confrontar a teoria apresentada com a prática, no caso a empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda. Esta teoria *versus* prática contribuirá para o enriquecimento teórico do meio acadêmico e empresarial, bem como servirá de avaliação do processo gerencial financeiro do capital de giro da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar um referencial teórico sobre capital de giro, destacando-se informações diretamente relacionadas ao tema e com o intuito de atingir os objetivos propostos por este estudo.

Buscou-se aqui aprofundamento sobre o tema e das várias posições existentes sobre o mesmo. Foram levantados vários conceitos de diversos autores, buscando confrontar suas colocações e assim chegar a um entendimento considerável sobre o tema.

No decorrer deste capítulo são explicitados vários tópicos, sendo cada um deles de suma importância para a conclusão desta pesquisa. Para uma compreensão mais clara sobre a aplicação deste estudo, inicia-se pelo conceito de micro e pequenas empresas, já que a empresa em estudo se enquadra nesta classificação, e em seguida são abordados vários conceitos, os quais tem ligação direta com o capital de giro, tais como: a função da administração financeira, fluxo de caixa, disponibilidades, estoques, contas a receber e financiamentos.

2.1 Micro e pequenas empresas

As micro e pequenas empresas podem ser definidas tanto quantitativamente como qualitativamente, segundo Coêlho (2001):

- a) Quantitativamente: pelo volume de emprego, volume de produção, investimento realizado (ativo fixo), faturamento, potência instalada, produtividade, patrimônio líquido e participação no respectivo;
- b) Qualitativamente: compreensão da forma como são administradas e de seus tipos de inserção no mercado.

Ao se fazer uma análise de variáveis quantitativas, Coêlho (2001) adverte que esta compreensão pode não ser correta, pois se pode incorrer em alguns problemas como a não existência de um sistema contábil organizado e a pouca confiabilidade de alguns dados obtidos nos levantamentos, principalmente nos censos econômicos.

A análise de variáveis qualitativas também possui restrições. O principal obstáculo na utilização destas para a conceituação de micro e pequenas empresas está na dificuldade de sua efetiva constatação devido ao fato de que, em sua maioria, se baseiam em conceitos vagos de difícil mensuração, segundo Morelli (apud COÊLHO, 2001).

Com base nos termos dos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, as microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) têm tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, segundo SEBRAE (apud COÊLHO, 2001), foi instituído pela Lei Nº 9.841, de 05 de outubro de 1999, o novo Estatuto da ME e EPP, que assim as define:

- a) Microempresa: pessoa jurídica ou firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);
- b) Empresa de pequeno porte: pessoa jurídica ou firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a

R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Segundo Bayce (apud COELHO, 2001), a definição de micro e pequena empresa não se deve restringir apenas a critérios quantitativos, pois não se estaria considerando-a como categoria sócio-econômica qualitativamente distinta, mas como qualquer outra, se diferenciando apenas pelo tamanho, ignorando-se o seu lugar, participação e papel sócio-econômico.

Dentre os critérios observados para definição de micro e pequenas empresas, dois sobressaem como mais práticos e mais utilizados, por serem componentes constantes, de acordo com Ramos (apud COELHO, 2001, p.30): “o número de empregados e do faturamento bruto anual, que não são excludentes mas que se mostram de difícil combinação”.

SEBRAE (apud COELHO 2001) explica como é feita a definição do porte de uma empresa através do primeiro critério:

- a) Microempresa: até nove (09) pessoas ocupadas para comércio e serviços, e até dezenove (19) pessoas ocupadas para indústria;
- b) Pequena empresa: de dez (10) a quarenta e nove (49) pessoas ocupadas para comércio e serviços, e de vinte (20) a noventa e nove (99) pessoas ocupadas para indústria.

Ao se fazer uma análise mais apurada, Coelho (2001) afirma que observar-se-á que as modernas tecnologias tornaram impossível se utilizar unicamente deste critério para diferenciar micro e pequena da média e grande empresa, uma vez que uma empresa de grande

porte pode funcionar com um número reduzido de funcionários e possuir um elevado faturamento.

Com relação a caracterização das empresas de acordo com seu porte, Coêlho (2001) conclui afirmando que as micro e pequenas empresas são pouco complexas, altamente centralizadas, possuem baixa estratificação e escassa divisão de tarefas e papéis. Continua, afirmando que são informais, pois possuem uma insuficiente definição de objetivos, normas, sistemas de sanções e recompensas, assim como irregular na aplicação das Leis Sociais e Empresariais.

2.1.1 A importância das micro e pequenas empresas na economia

A importância das micro e pequenas empresas pode ser expressa por contrabalançar algumas das ineficiências e distorções da economia de livre mercado, que surgem quando as grandes entidades econômicas tentam dominar o mercado (COÊLHO, 2001).

Desempenham um papel de grande importância na economia mundial, na medida em que elas atuam no processo do desenvolvimento econômico como geradoras de empregos, distribuição de renda, de inovação e como veículos de desenvolvimento de regiões menos desenvolvidas (COÊLHO, 2001).

O papel desempenhado pelas micro e pequenas empresas, segundo Coêlho (2001), sempre foi muito importante no transcorrer do longo período de desenvolvimento econômico do Brasil.

Segundo Silva (apud COÊLHO, 2001, p.40), “existem 3,5 milhões de micro e pequenas empresas no Brasil, as quais empregam 59% da população e pagam 41% da massa salarial existente no país”.

Essa geração de empregos pode ser constatada através de dados levantados pela Fundação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – FIBGE (apud COELHO, 2001):

Setor	Participação segundo o porte					
	Composição	Micro	Pequena	PME'S	Médias	Grandes
Indústria	44	17,88	23,69	41,57	36,61	21,82
Comércio	33	51,13	29,12	80,25	7,77	11,98
Serviços	23	45,49	18,09	63,58	6,03	30,39
Total	100	35,19	24,19	59,38	20,07	20,55

Quadro 1: Geração de empregos pelas empresas (por setor e porte – em %) (*) 1994:
Fonte: Coelho (2001)

Cabe observar, segundo Coelho (2001), que a importância das micro e pequenas empresas não se deve apenas pelo fato de criarem empregos, mas também o tipo de emprego, a que custo e, em quanto tempo.

2.1.2 Fatores limitadores do crescimento das micro e pequenas empresas

Como parte integrante do ambiente social, econômico e político, as micro e pequenas empresas sofrem constantes pressões para manterem-se vivas no mercado competitivo. Essas pressões tanto podem advir do ambiente externo bem como do ambiente interno (COELHO, 2001).

Pressões advindas do ambiente externo, segundo Coelho (2001):

- a) Concentração de esforços nos grandes empreendimentos pelo Estado;
- b) Custo da legislação alto;
- c) Acesso ao crédito dificultoso e altas taxas de juros;
- d) Altos custos com tributos e encargos sociais.

Os fatores de ordem gerencial que mais afetam a vida das pequenas empresas advêm de uma organização de produção deficiente, da ausência de marketing eficaz, do desconhecimento dos princípios e funções contábil e financeira e de problemas na área de relações humanas decorrentes da falta de critérios adequados para seleção, de treinamento, bem como de uma política de remuneração motivadora àqueles que lidam diretamente com a clientela (RATTNER, apud COELHO, 2001, p.50).

Coelho (2001, p.50) explica que “esses fatores, em uma economia aberta ao mercado e ao capital internacional, podem contribuir decisivamente para com a dinâmica e o problema da “mortalidade” das micro e pequenas empresas”.

Segundo Morelli (apud COELHO, 2001), as micro e pequenas empresas pouco utilizam práticas de planejamento de vendas, de controle de estoques, de controle de qualidade, de *layout*, de treinamento de recursos humanos e de uso de informática.

O micro e pequeno empresário, de acordo com Coelho (2001), centraliza em sua pessoa a organização do trabalho e não delega autoridade para conseguir um bom funcionamento de sua empresa. O excesso de centralização e a natural impossibilidade de administrar todas as áreas de sua empresa acarretam o aparecimento e a evolução de vícios e distorções de toda a ordem, que podem comprometer a sobrevivência da organização.

Os controles financeiros e de custos são, na maioria das vezes, nesse tipo de organização, realizados pelos próprios empresários de modo quase irracional, pois não existe praticamente planejamento financeiro, como por exemplo, a inexistência de fluxo de caixa e/ou outros instrumentos disponíveis para o controle econômico-financeiro (COELHO, 2001).

Finalmente, segundo Mintzberg (apud COELHO, 2001), se caracterizam como estruturas simples, as quais possuem pouca ou nenhuma estrutura tecnológica, poucas pessoas em função de apoio, diferenciação mínima entre as unidades e uma baixa hierarquia de gerência. Este autor complementa afirmando que uma parte muito pequena do seu comportamento é formalizada e elas quase não utilizam planejamento, treinamento ou comunicação.

2.1.3 Obrigações tributárias federais das micro e pequenas empresas – Simples Federal

As microempresas e empresas de pequeno porte enquadradas no Simples estarão sujeitas à incidência, sobre a sua receita bruta mensal, dos seguintes tributos, que serão recolhidos de forma unificada, segundo SEBRAE (2004):

- a) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido;
- b) Imposto de Renda de Pessoa Jurídica;
- c) Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI;
- d) PIS/PASEP;
- e) Contribuição para Financiamento da Seguridade Social – COFINS;
- f) Contribuição Previdenciária Patronal.

A receita bruta mensal, que servirá de base de cálculo do Simples, é o faturamento de produtos, mercadorias ou serviços e não engloba outras receitas que tenham sido auferidas pela empresa.

Quanto a cobrança do ICMS e do ISS, somente se tiver sido celebrado convênio com a União é que na alíquota do Simples será incluído o percentual do ICMS e/ou do ISS. No entanto, muitos Estados e Municípios criaram seus próprios sistemas simplificados para micro e pequenas empresas, com recolhimentos do ICMS ou do ISS em separado (SEBRAE, 2004).

Segundo SEBRAE (2004), para o cálculo do Simples é necessário verificar qual a alíquota que será utilizada no cálculo do valor a recolher, considerando os seguintes fatores:

- a) A atividade econômica da empresa, se está sujeita à tabela de alíquotas normais ou majoradas em 50%; e

- b) A receita bruta acumulada no ano, para identificar a alíquota que deverá ser aplicada sobre o faturamento do respectivo mês.

Desta forma, o Simples será calculado aplicando-se, sobre a receita mensal da empresa, a alíquota normal ou majorada em 50%, referente à sua atividade econômica e ao total de sua receita bruta acumulada até o respectivo mês (SEBRAE, 2004).

A microempresa – ME que, durante o exercício, ultrapassar o limite anual de receita bruta de R\$120.000,00, deverá aplicar, sobre a receita excedente, as alíquotas da empresa de pequeno porte – EPP.

A EPP que, durante o exercício, ultrapassar o limite anual de receita bruta de R\$1.200.000,00, terá que aplicar, sobre a receita excedente, uma alíquota majorada em 20%. Neste caso, a empresa estará excluída do Simples no ano seguinte.

2.2 A função da administração financeira

Este tópico é essencial para o delineamento desta pesquisa, pois é nesta área da administração – área financeira – que o capital de giro está inserido. Sendo assim, são apresentados vários conceitos para explicar do que se trata a administração financeira e quem é o responsável pelo seu bom funcionamento e desenvolvimento.

2.2.1 Conceito de administração financeira

Todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucro. Para Braga (1989) a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Braga afirma ainda que a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, uma vez que otimiza o uso desses fundos, contribuindo assim para o sucesso do empreendimento.

Gitman (1997) conceitua finanças como sendo a arte e a ciência de administrar fundos.

Para Body e Merton (1999) a teoria financeira consiste em um conjunto de conceitos que ajudam a organizar o pensamento das pessoas sobre como alocar recursos ao longo do tempo e um conjunto de modelos quantitativos para ajudar as pessoas a avaliarem alternativas, tomarem decisões e implementá-las.

Sendo assim, os administradores utilizam esses conceitos na área financeira com o objetivo de maximizar o valor de mercado a longo prazo das empresas, pois desta forma estarão aumentando a riqueza de seus proprietários.

Os proprietários de empresas privadas esperam que seu investimento produza um retorno compatível com o risco assumido, por meio de geração de resultados econômicos e financeiros (lucro e caixa) adequados por longo prazo. A geração de lucro e caixa é importante também em empresas públicas, pois, com o reinvestimento desses resultados, é possível executar a melhoria e a expansão dos serviços oferecidos à comunidade (HOJI, 1999, p.23).

Hoji (1999) afirma que a geração permanente de lucro e caixa contribui para que uma empresa moderna atinja também seus objetivos sociais, por meio de geração de impostos, remuneração adequada dos empregados e investimentos em melhoria ambiental.

De acordo com Hoji (1999), as atividades de uma empresa podem ser agrupadas de acordo com sua natureza em:

- a) Atividades de operações, as quais existem em função do negócio da empresa e proporcionam um retorno adequado para os investimentos feitos pelos proprietários. São refletidas em contas integrantes da Demonstração do Resultado, que geram o lucro ou prejuízo operacional, tais como: matérias-primas, vendas, salários, entre outras;
- b) Atividades de investimentos, as quais refletem os efeitos das decisões de aplicações de recursos em caráter temporário ou permanente, para a efetiva operacionalização do empreendimento. Correspondem às contas classificadas no balanço patrimonial, em investimentos temporários e em ativo permanente. Alguns exemplos: compras de maquinaria e aplicações financeiras de curto e longo prazos;
- c) Atividades de financiamentos, as quais refletem os efeitos das decisões tomadas sobre a forma de financiamento das atividades de operações e de investimentos. Correspondem às contas classificáveis no passivo financeiro e no patrimônio líquido. Alguns exemplos: captação de empréstimos bancários e emissão de debêntures.

2.2.2 Administrador financeiro

Para Gitman (1997) os administradores financeiros são aqueles que administram ativamente as finanças de todos os tipos de empresa.

Nas empresas de pequeno e médio portes, as atividades financeiras geralmente ficam sob a responsabilidade de um dos sócios, não sendo raro o acúmulo de funções e este deixar a financeira para segundo plano. Já nas grandes organizações, a função financeira situa-se entre as mais relevantes e costuma ser desempenhada por três executivos de alto nível: o Vice-Presidente de Finanças, o Diretor Tesoureiro e o Diretor de Controle (BRAGA, 1989).

Hoji (1999) complementa afirmando que a administração financeira de uma empresa pode ser exercida por pessoas ou grupo de pessoas, que podem Ter diferentes denominações e possuem as seguintes funções:

- a) Análise e controle financeiro: consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de dados financeiros;
- b) Tomadas de decisões de investimentos: dizem respeito à destinação dos recursos financeiros para aplicação em ativos correntes e não correntes;
- c) Tomadas de decisões de financiamento: são tomadas para captação de recursos financeiros para o financiamento de ativos correntes e não correntes.

Para Sanvicente (1978) o administrador financeiro é aquele indivíduo ou grupo de indivíduos preocupados com a obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva suas operações correntes ou até mesmo se expanda, se assim desejar, e com a análise eficiente da maneira pela qual os recursos obtidos são utilizados nas diversas áreas da empresa.

Segundo Flink e Grunewald (apud SANVICENTE, 1978, p.22), as atribuições de um administrador financeiro são:

- a) Análise de registros e informações contábeis: o administrador financeiro utiliza os dados passados (contábeis) para fazer projeções, ou seja, para tomar decisões que dizem respeito ao futuro da empresa;
- b) Projeção do movimento de fundos: o objetivo nesta atividade é aferir o grau de liquidez da empresa e verificar se esta terá condições de manter-se em funcionamento. Se a liquidez (capacidade de pagar dívidas no vencimento e no valor correspondente) for excessiva, saber-se-á por quanto tempo os fundos excedentes poderão ser aplicados, e em que volume, para que esses recursos monetários não se desvalorizem, permanecendo ociosos. A projeção pode indicar também que a liquidez será insuficiente, levando a empresa a um risco muito alto de insolvência. Esta constatação serve de aviso para medidas conducentes a obtenção de recursos adicionais, nas condições de prazo e montante exigidas e apontadas como necessários por essa projeção. Por fim, a projeção pode indicar que a disponibilidade de fundos será satisfatória, não sendo necessário qualquer alteração;
- c) Aplicação de fundos excedentes: para obtenção de um maior rendimento possível e com velocidade de resgate suficientemente grande para recuperar o dinheiro caso surja a necessidade;
- d) Fornecimento à alta administração de informações sobre as perspectivas financeiras futuras da empresa: assessoramento em decisões de compra, comercialização de produtos ou serviços, fixação de preços etc.;
- e) Elaboração de planos para fontes e usos de fundos, a curto e longo prazos: aqui devem ser levados em conta os custos das fontes e os lucros possibilitados pelas aplicações. A principal diretriz deste raciocínio é o conjunto dos objetivos gerais da empresa fixados pela alta administração.

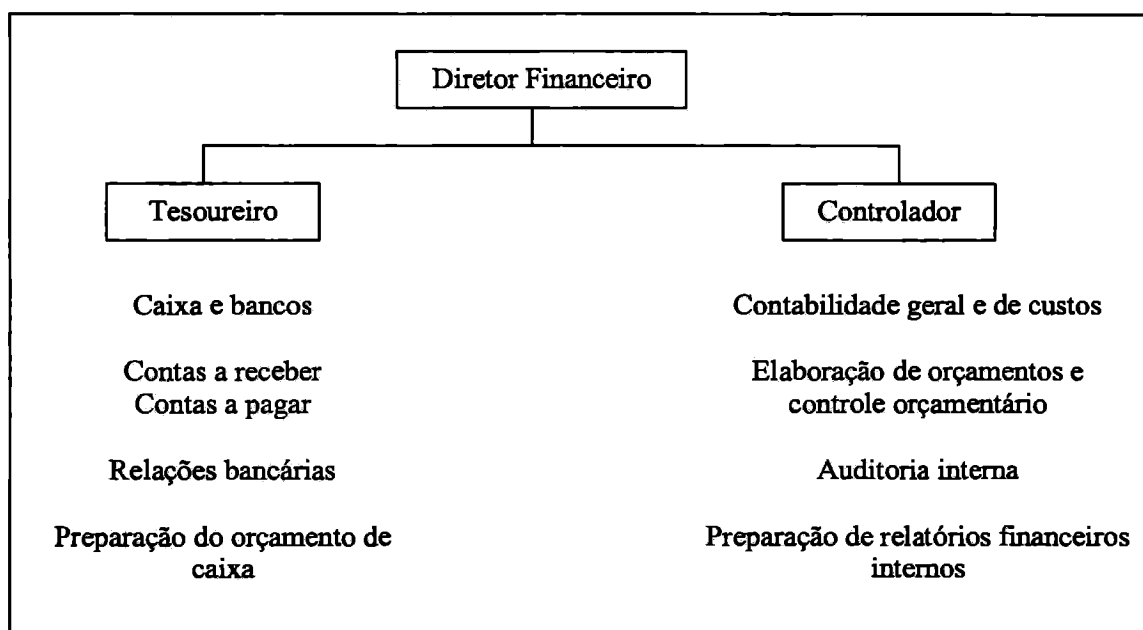


Figura 1: Estrutura típica da função financeira de uma empresa
Fonte: Sanvicente (1987)

Não é necessário, explica Sanvicente (1978), a toda e qualquer empresa adotar este tipo de estrutura, apresentado na figura 1, para se ter uma boa administração financeira, pois ao contrário disto, são as circunstâncias reveladoras de boa ou má administração que tendem a conduzir a mudanças de estrutura.

A área do tesoureiro está mais voltada para atividades que compreendem o uso de dinheiro, a sua manipulação e a posse real de fundos, enquanto a do controlador preocupa-se com os controles e os fluxos de informação dentro da empresa. A primeira área tem contato com o público e a Segunda possui tarefas quase exclusivamente voltadas para dentro da empresa. Já o diretor financeiro deve preocupar-se com a coordenação das áreas em que se subdivide a administração financeira (SANVICENTE, 1978).

2.2.3 Instrumentos utilizados pelo administrador financeiro

Os instrumentos mais comumente utilizados pelos administradores financeiros em suas tarefas de análise de registros numéricos relativos a transações de empresas são as Demonstrações Financeiras.

A seguir, principais demonstrações financeiras, segundo Gitman (1997):

- a) Balanço Patrimonial: é uma representação sintética dos elementos constituintes do patrimônio da empresa em determinada data. Costuma-se representar colocando-se os bens e direitos (ativos) à esquerda, e as obrigações (passivos exigíveis) à direita, como pode ser observado no quadro 2. A soma dos dois lados deve, por definição, ser igual, sendo assim, $A = PE + PL$;

BALANÇO PATRIMONIAL – 31 DE DEZEMBRO DE XXXX.	
ATIVO	PASSIVO
<u>ATIVO CIRCULANTE</u>	<u>PASSIVO CIRCULANTE</u>
DISPONÍVEL	ICMS a recolher
Caixas e Bancos	Imposto de Renda a Pagar
Aplicações Financeiras	Fornecedores
CONTAS A RECEBER	Outras Contas a Pagar
Clientes	Salários
(-) Provis. Créd. Liq. Duv.	
ICMS	PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO
ESTOQUES	Financiamentos
Produtos Acabados	Contas a Pagar
Matérias-Primas	
<u>ATIVO PERMANENTE</u>	<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>
IMOBILIZADO	Capital Social
Máquinas/Equipamentos/Móveis	Reservas de Capital
(-) Depreciação acumulada veículos	Lucros Acumulados
(-) Depreciação acumulada prédios	
(-) Depreciação acumulada	
TOTAL DO ATIVO =	TOTAL DO PASSIVO =

Quadro 2: Modelo de Balanço Patrimonial
Fonte: Zortéa (1999)

b) Demonstração do Resultado do Exercício: fornece um resumo financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período específico. Assim, com a acumulação das receitas e despesas de um período também podemos conhecer o resultado (lucro ou prejuízo) desse período. Vide quadro 3;

DRE – 31 DE DEZEMBRO DE XXXX.	
1.	Receita de Vendas
2.	IPI sobre Vendas
3.	Vendas Líquidas com ICMS (1-2)
4.	Custo dos Produtos Vendidos
5.	Lucro Operacional Bruto (3-4)
6.	Despesas Operacionais
	4.2 Despesas de Vendas
	4.2 Despesas Administrativas
7.	Lucro Líquido Operacional (5-6)
8.	Provisão para Imposto de Renda 15%
9.	Lucro Líquido Disponível

Quadro 3: Modelo de DRE

Fonte: Zortéa (1999)

c) Demonstração de Lucros Retidos: reconcilia o lucro líquido auferido durante um determinado ano e qualquer dividendo pago em dinheiro, com a variação ocorrida nos lucros retidos entre o início e o final desse ano. Vide quadro 4;

DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS RETIDOS DA _____ PARA O ANO ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE XXXX (EM \$000)	
	Saldo de lucros retidos (em 1º de janeiro de XXXX)
(+)	Lucro líquido depois dos impostos (em XXXX)
(-)	Dividendos em dinheiro (pagos durante XXXX)
	Ações preferenciais
	Ações ordinárias
	Total de dividendos pagos
	Saldo dos lucros retidos
	(em 31 de dezembro de XXXX)

Quadro 4: Demonstração de lucros retidos

Fonte: Gitman (1997)

- d) **Demonstração dos Fluxos de Caixa:** fornece um resumo dos fluxos de caixa durante um dado período. Essa demonstração fornece uma visão dos fluxos de caixa da empresa relativos às atividades operacionais, de investimento e de financiamento, e reconcilia-os com as variações em seu caixa e títulos negociáveis, durante o período em questão. Isso tudo pode ser observado no quadro 5 a seguir.

**DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA DA _____ PARA O ANO
ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE XXXX (EM \$000)**

Fluxo de caixa das atividades operacionais

Lucro líquido depois do imposto de renda
Depreciação
Redução de duplicatas a receber
Redução em estoques
Aumento em duplicatas a pagar
Redução em outras contas a pagar
Caixa gerado pelas atividades operacionais

Fluxo de caixa das atividades de investimento

Aumento em ativos imobilizados brutos
Variações em participações societárias
Caixa aplicado em atividades de investimento

Fluxo de caixa das atividades de financiamento

Redução em títulos a pagar
Aumento no exigível a longo prazo
Variações no patrimônio líquido
Dividendo pagos
Caixa gerado pelas atividades de financiamento
Aumento líquido em caixa e títulos negociáveis

Quadro 5: Demonstração dos fluxos de caixa
Fonte: Gitman (1997)

A finalidade da análise pode ser uma entre muitas; tudo dependerá do ponto de vista adotado pelo analista, mas poderá referir-se ao passado, presente ou futuro em termos de situação e desempenho da empresa estudada. O fato de os dados contábeis serem registros de eventos já ocorridos não significa que não seja possível aplicar os métodos a demonstrações financeiras projetadas para o futuro (SANVICENTE, 1995, p.165).

O PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

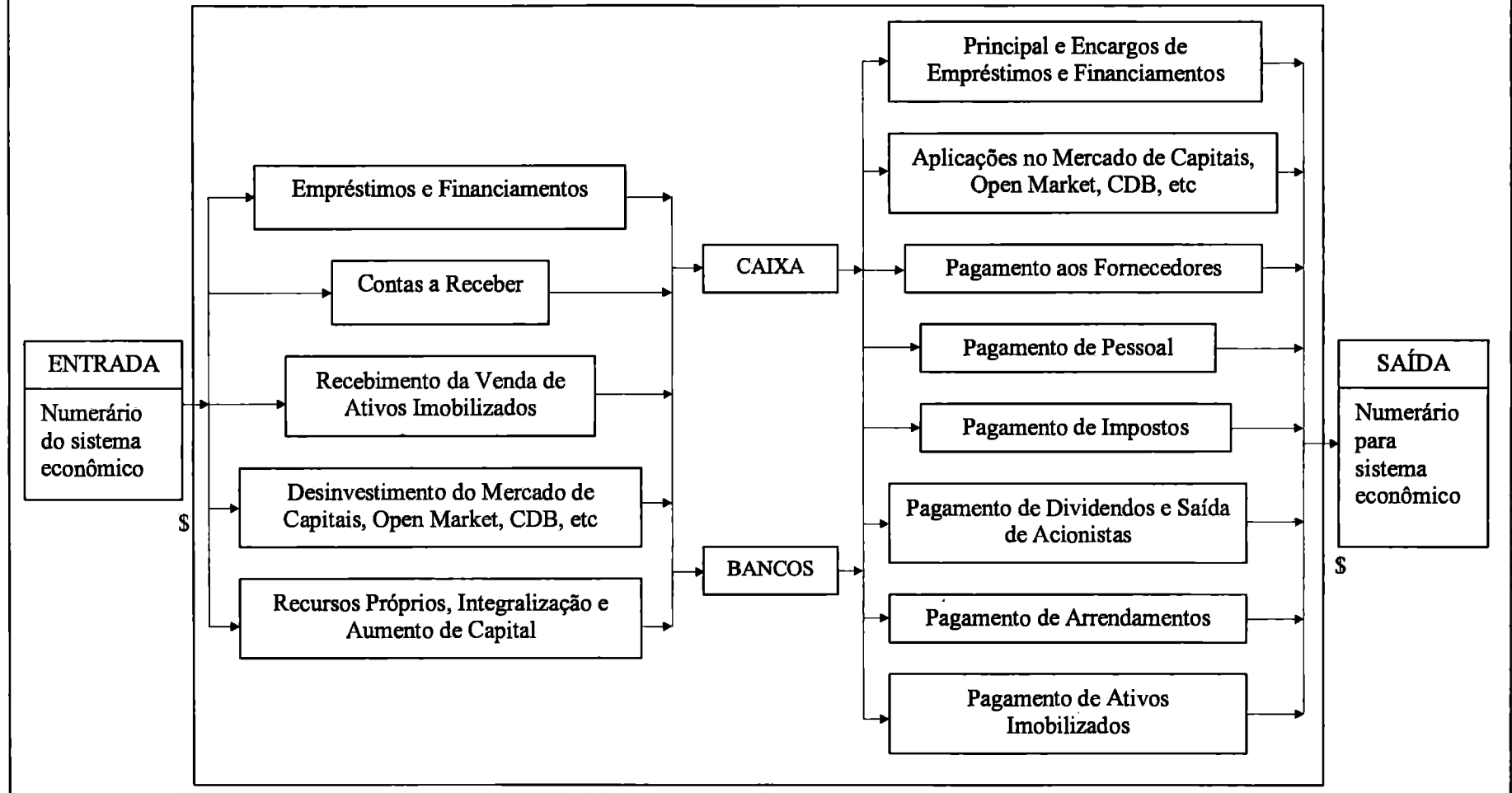


Figura 2: Processo da função financeira
Fonte: Sanvicente (1987)

Segundo Archer e D'Ambrosio (apud SANVICENTE, 1978, p.25), a função financeira compreende os esforços para a formulação de um esquema voltado à maximização dos retornos dos proprietários da empresa, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de liquidez. A seguir, na figura 2, demonstração de como ocorrem os processos da função financeira.

Assaf (1997, p.35) explica que “a administração financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários”.

Esta definição, segundo Sanvicente (1978), deixa claro que o objetivo básico implícito nas decisões de administração financeira é a maior rentabilidade possível sobre o investimento, desde que não seja comprometida a liquidez. O conflito entre esses dois objetivos (liquidez x rentabilidade) se manifesta em termos de um dilema entre aplicar todos os fundos disponíveis (maior rentabilidade possível), ou manter inativos alguns fundos (liquidez) para minimizar os riscos de não se poder pagar alguma dívida.

2.3 Fluxo de caixa

As empresas realizam operações de vendas, compras e investimentos diariamente. Às vezes, o volume de numerário é maior ou menor, dependendo do período, bem como do interesse do mercado pelos produtos e serviços da empresa em determinada época.

Assim, a projeção do fluxo de caixa depende de vários fatores, tais como: tipo de atividade econômica, o porte da empresa, o processo de produção e/ou comercialização, etc. (ZDANOWICZ, 1998).

2.3.1 Formação do fluxo de caixa

O objetivo básico da função financeira, afirma Assaf (1997), é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização de seus lucros. Sendo assim, o fluxo de caixa se destaca como um instrumento que possibilita o planejamento e controle desses recursos, tornando-se indispensável em todo processo de tomada de decisões financeiras.

Uma das tarefas mais árduas da área financeira, segundo Assef (1999), é dimensionar o fluxo de caixa da empresa, o qual é composto basicamente por:

- a) Contas a receber: Direitos que a empresa possui, correspondentes a venda de mercadorias, prestação de serviços ou venda de bens do Ativo Permanente;
- b) Contas a pagar: Obrigações assumidas pela empresa, derivadas de compras de mercadorias para revenda ou industrialização, impostos e outros custos variáveis, despesas fixas, investimentos, etc.

Já Gitman (1997) afirma que o fluxo de caixa de qualquer projeto, que possua padrão convencional, pode incluir três componentes básicos:

- a) Investimento inicial;
- b) Entradas de caixa operacionais;
- c) Fluxo de caixa residual.

O termo fluxo de caixa é também chamado, segundo Zdanowicz (1998), pela expressão inglesa *cash flow* e por outras denominações: orçamento de caixa, fluxo de recursos financeiros, fluxo de capitais, fluxo monetário e movimento de caixa.

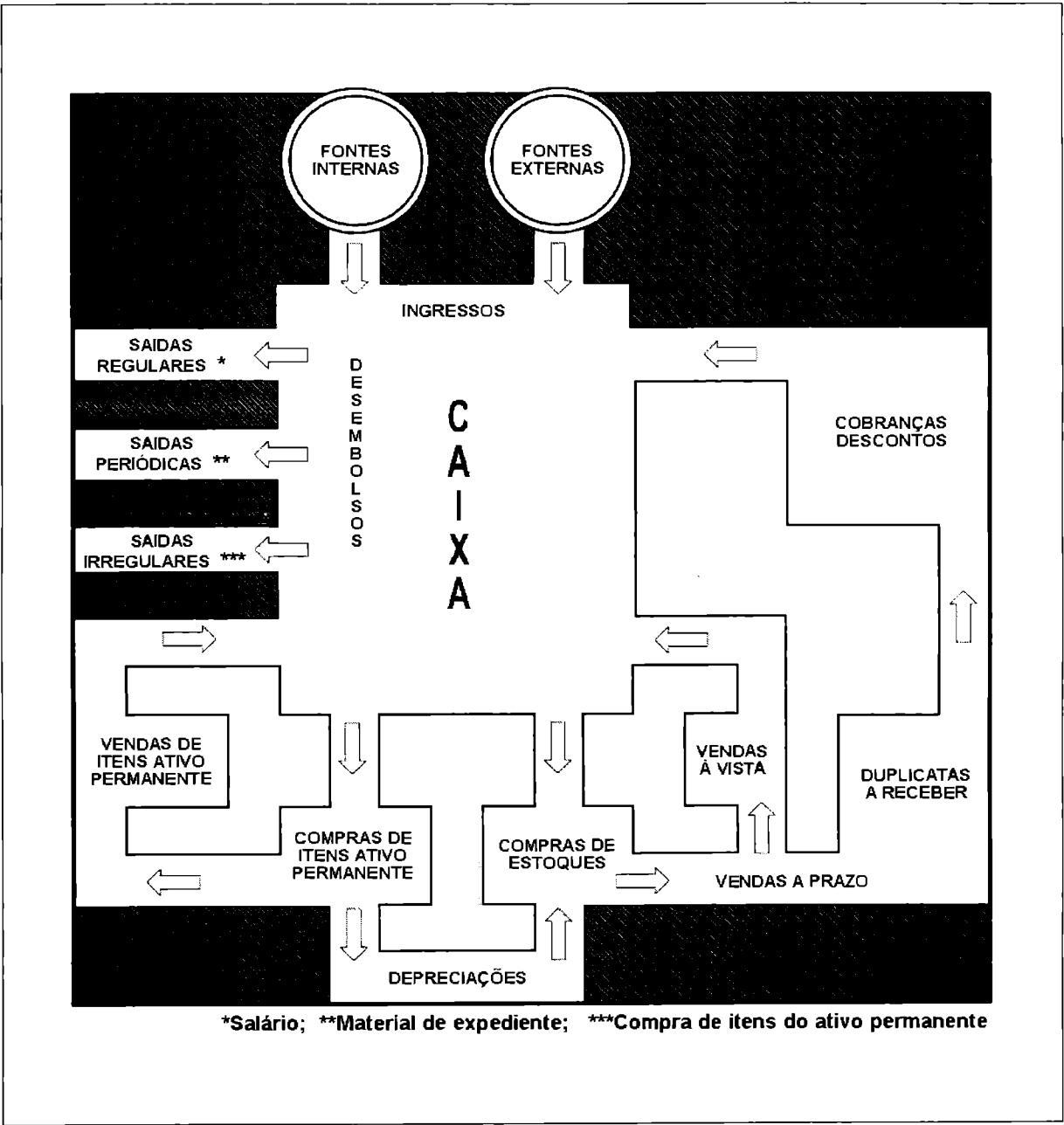


Figura 3: Representação do fluxo de caixa
Fonte: Zdanowicz (1998)

Segundo Zdanowicz (1998), deve-se conhecer quais são os tipos de recursos que, normalmente, ingressam no caixa e de que forma eles são desembolsados, pois somente através desse conhecimento pode-se realizar as análises do fluxo de caixa destes recursos. Vide figura 3.

2.3.2 Importância do fluxo de caixa

Fluxo de caixa é o instrumento, utilizado pelo administrador financeiro, que relaciona o conjunto de ingressos e desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa (ZDANOWICZ, 1998).

Segundo Assef (1999), algumas das funções do fluxo de caixa são medir as necessidades futuras de recursos, a capacidade de pagamento pontual dos compromissos assumidos, bem como a disponibilidade para investimentos.

Já Zdanowicz (1998, p.19) afirma que “o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período”.

Para Assaf (1997), o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. Sendo assim, a partir de sua elaboração é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa.

No processo de elaboração do fluxo de caixa deverão ser utilizadas novas técnicas gerenciais para se projetar as vendas e os custos da empresa. Para isso, a organização necessitará dispor de equipe qualificada e um sistema de informações abrangente e inteligente (ZDANOWICZ, 1998).

O fluxo de caixa é considerado, segundo Zdanowics (1998), um instrumento essencial para que a empresa possa Ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras. Logo, deverá refletir com precisão a situação econômica da empresa, em termos financeiros no futuro.

O fluxo de caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois, através dele, planeja as necessidades ou não de recursos financeiros a serem capitados pela empresa. De acordo com a situação econômico-financeira da empresa ele irá diagnosticar e prognosticar os objetivos máximos de liquidez e de rentabilidade para o período em apreciação, de forma qualificada em função das metas propostas (ZDANOWICZ, 1998, p.28).

Segundo Zdanowicz (1998), as dificuldades da empresa que utiliza o planejamento para elaborar o fluxo de caixa serão bem menores e poderá antecipadamente tomar a decisão mais adequada para solucionar seus impasses de caixa. Este autor enfatiza a importância do fluxo de caixa, quando afirma que através de sua elaboração o administrador financeiro procura conciliar a manutenção da liquidez e do capital de giro da empresa, para que esta possa honrar com as obrigações assumidas perante terceiros na data prevista para vencimento, bem como a maximização dos lucros sobre os investimentos realizados pelos investidores.

O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, pois é considerado por Assaf (1997) como um indispensável indicador dos rumos financeiros dos negócios. Sendo assim, as empresas o utilizam para se manterem em operação, liquidando corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos de vencimentos.

2.3.3 Causas da falta de recursos na empresa

Muitas são as causas que podem ocasionar a escassez de recursos financeiros na empresa. Zdanowicz (1998) cita algumas delas:

- a) Expansão descontrolada das vendas, ocasionando maior volume de compras e de custos;
- b) Utilização de capital de terceiros de forma excessiva, aumentando demais o grau de endividamento da empresa;
- c) Ampliação exagerada dos prazos de vendas na tentativa de conquistar o mercado;
- d) Diferenças acentuadas na velocidade dos ciclos de ingresso e desembolso, em função dos prazos de venda e de compra;
- e) Baixa velocidade na rotação de estoques e nos processos de produção;
- f) Distribuição dos lucros além das disponibilidades de caixa.

Logicamente existem também fatores internos e externos que podem provocar alterações no saldo, ainda segundo Zdanowicz (1998):

- a) Fatores externos: declínio nas vendas, expansão ou retração no mercado, elevação no nível de preços, inflação, concorrência, alterações nas alíquotas de impostos, inadimplência.
- b) Fatores internos: alteração nas políticas de produção, de vendas, distribuição, compras, pessoal, entre outros.

2.3.4 Equilíbrio financeiro

Zdanowicz (1998) apresenta um diagrama bastante interessante, retratado na figura 4, na tentativa de melhorar a compreensão dos itens causadores da falha de recursos na empresa e equilíbrio financeiro.

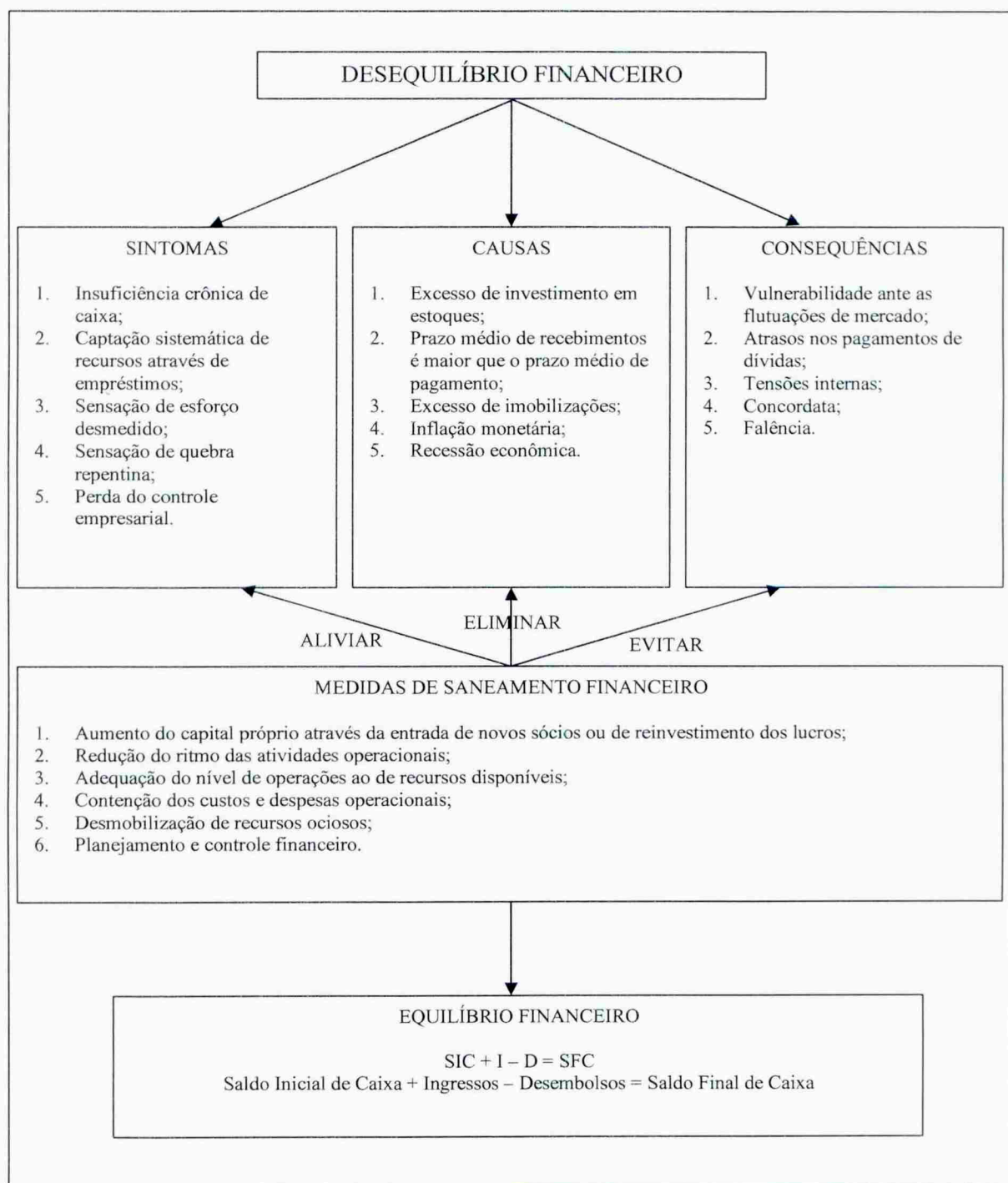


Figura 4: Desequilíbrio financeiro

Fonte: Zdanowicz (1998)

Empresas que contêm equilíbrio financeiro apresentam as seguintes características, de acordo com Zdanowicz (1998):

- a) O equilíbrio entre os ingressos e desembolsos de caixa é permanente;
- b) Tendência de aumentar o capital próprio em relação ao capital de terceiros;
- c) Rentabilidade do capital é satisfatória;
- d) É menor a necessidade de capital de giro;
- e) Tendência em aumentar o índice de rotação de estoques;
- f) Tendência de estabilidade entre o prazo médio de recebimento e de pagamento;
- g) Não há excessiva imobilização de capital, somente o suficiente;
- h) Não ocorrem faltas de produtos prontos ou mercadorias para atender as vendas.

2.3.5 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é uma técnica muito utilizada, por sua facilidade de aplicação, na qualidade do desempenho e planejamento das atividades de uma empresa. Há outros termos usados como sinônimos, tais como: ponto de ruptura, ponto de igualação ou ponto de *break-even*. Trata-se de um enfoque formal de planejamento e análise das operações da empresa, baseado fundamentalmente no reconhecimento do fato de que certos custos são fixos – em relação ao volume de produção e atividade – enquanto outros variam diretamente com esse volume (SANVICENTE, 1978).

Entende-se por ponto de equilíbrio como sendo o nível ou volume de produção ou atividade de uma empresa em que o lucro líquido operacional é nulo, isto é, as receitas operacionais são exatamente iguais ao valor das despesas operacionais (SANVICENTE, 1978).

A seguir, equação da determinação deste ponto, segundo Sanvicente (1978):

$$PE = \frac{CFT}{1 - v/p}, \text{ onde:}$$

PE = ponto de equilíbrio;

CFT = custo fixo total da empresa;

v/p = média da relação entre custo variável unitário e preço de venda de todos os produtos. Trata-se de uma média ponderada pela participação de cada produto ou serviço no faturamento total da empresa.

Graficamente, segundo Gitman (1997), este ponto é representado como mostra a figura 5.

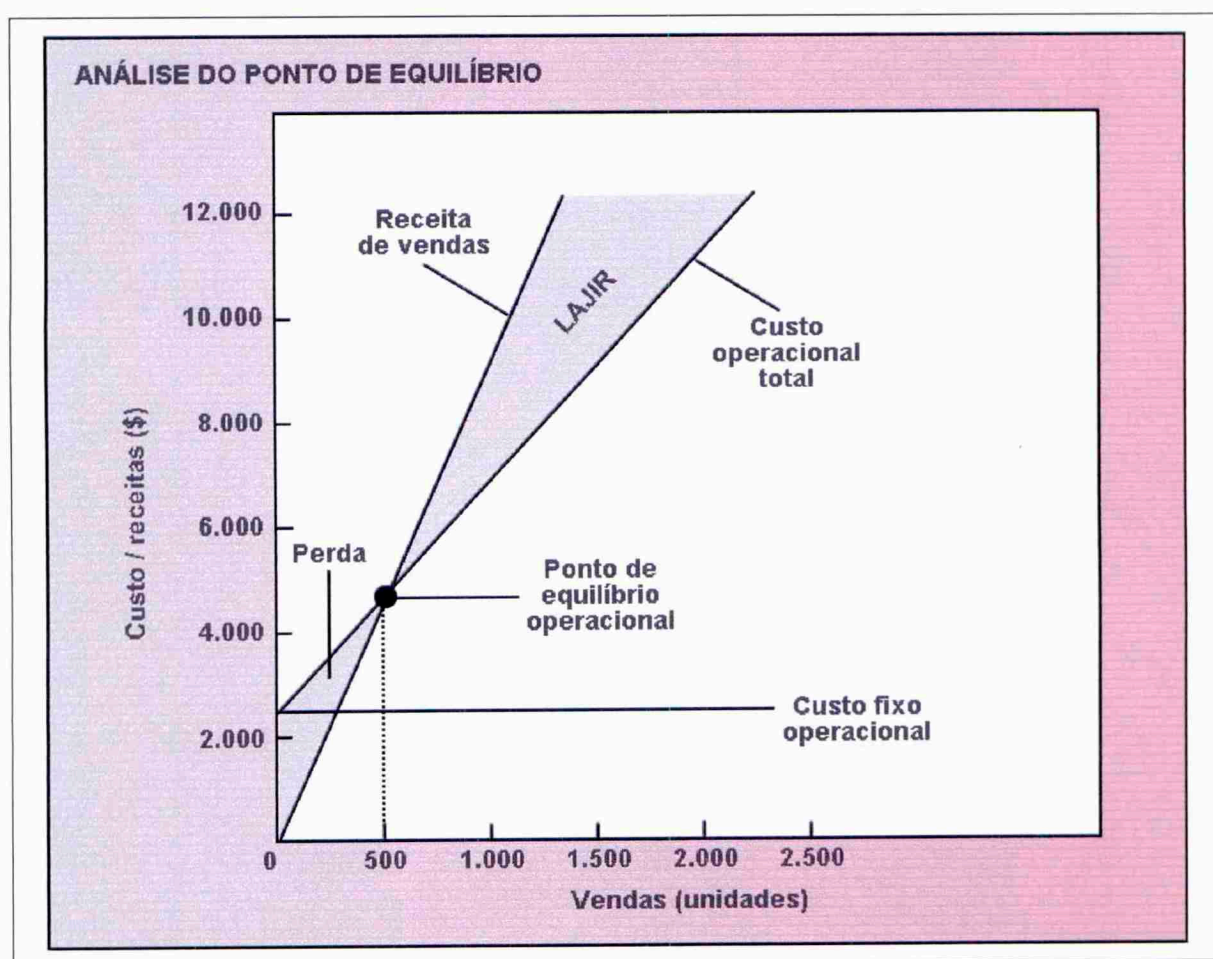


Figura 5: Análise do ponto de equilíbrio
Fonte: Gitman (1997)

Segundo Gitman (1997), a análise do ponto de equilíbrio, às vezes também chamada de análise custo-volume-lucro, é usada pela empresa para determinar o nível de operações necessárias para cobrir todos os custos operacionais e para avaliar a lucratividade associada a vários níveis de vendas. O ponto de equilíbrio operacional de uma empresa é o nível de vendas necessário para cobrir todos os custos operacionais e pode ser representado pela seguinte equação:

$$Q = \frac{F}{p - v}, \text{ onde:}$$

p = preço de venda por unidade;

Q = quantidade de vendas por unidade;

F = custo operacional fixo por período;

v = custo operacional variável por unidade.

2.4 Capital de giro

A administração do capital de giro envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa (BRAGA, 1995).

Dentre as aplicações de fundos por uma empresa, uma parcela ponderável destina-se ao que, alternativamente, podem ser chamados de ativos correntes, ativos circulantes, ou capital de giro (SANVICENTE, 1995).

O capital de giro é conhecido também, segundo Hoji (1999), como capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que transformam-se constantemente dentro do ciclo operacional.

Em geral, esses ativos correspondem aos saldos mantidos por uma empresa nas contas disponibilidades, investimentos temporários, contas a receber e estoques de matérias-primas, mercadorias para venda, produção em andamento e produtos acabados (SANVICENTE, 1995).

Deve-se distinguir o capital de giro no sentido bruto, ressalta Sanvicente (1995), o qual é composto pelas disponibilidades + investimentos temporários + contas a receber + estoques, do capital de giro líquido, que resulta da subtração de todos os compromissos a curto prazo¹ da empresa para com fornecedores, funcionários, fisco etc., do total dos itens que compõem o capital de giro bruto.

<p>ATIVO CIRCULANTE (AC)</p> <p>Disponibilidades</p> <p>Valores a Receber</p> <p>Estoques</p>	<p>PACIVO CIRCULANTE (PC)</p> <p>Fornecedores</p> <p>Salários e Encargos Sociais</p> <p>Empréstimos e Financiamentos</p>
<p>ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO (RLP)</p>	<p>PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO (ELP)</p> <p>Empréstimos e Financiamentos</p> <p>Debêntures</p>
<p>ATIVO PERMANENTE (AP)</p> <p>Investimento Imobilizado</p> <p>Diferido</p>	<p>PATRIMÔNIO LÍQUIDO (PL)</p> <p>Capital</p> <p>Reservas</p> <p>Lucros Acumulados</p>

Quadro 6: Balanço Patrimonial e Capital de Giro
Fonte: Assaf (1997)

O termo giro, explica Assaf (1997), refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no

¹ Segundo os artigos 179 e 180 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações), o curto prazo é delimitado por um período igual ao de um exercício social, ou seja, um ano, na maioria dos casos.

prazo máximo de um ano. Os elementos de giro, sendo assim, são identificados no ativo circulante e passivo circulante. Vide quadro 6.

Para Sanvicente (1995), os ativos correntes constituem o capital da empresa que circula até transformar-se em dinheiro dentro de um ciclo de operações, demonstrado na figura 6.

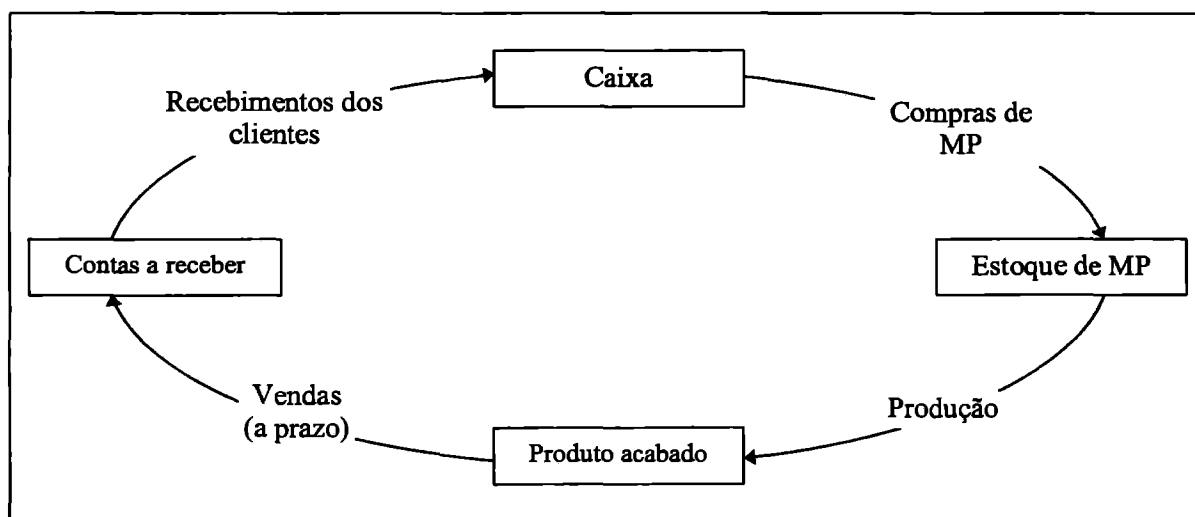


Figura 6: Ciclo de caixa
Fonte: Sanvicente (1987)

Segundo Sanvicente (1995, p.126), “a administração das aplicações em ativos correntes, como a administração em qualquer aspecto da empresa, envolve a tomada de decisões”. Nesse caso específico, essas decisões referem-se a três dimensões distintas:

- a) A primeira delas diz respeito ao problema da liquidez dos ativos correntes da empresa, em face da composição dos prazos de vencimento das suas dívidas, particularmente a curto prazo;
- b) A Segunda trata do conflito entre liquidez e rentabilidade. Os ativos correntes representam um investimento indispensável para sustentar um dado volume de vendas. O seu retorno direto é tipicamente inferior ao do investimento em ativos fixos. Indiretamente, contudo, pode ser afirmado que contribuem para

o objetivo rentabilidade ao cumprirem a sua função de sustentação de um nível de vendas;

- c) Por fim, temos a terceira dimensão, na administração dos ativos correntes, mas mais claramente nos casos de Disponibilidades e Estoques, o dilema enfrentado é entre a manutenção de saldos excessivos com investimentos e custos mais altos, e a manutenção de saldos insuficientes com investimentos e custos menores, com a contrapartida de riscos maiores.

2.4.1 Importância do capital de giro

Segundo Hoji (1999), o estudo do capital de giro é fundamental para a administração financeira, pois a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação de serviço.

O capital de giro ou capital circulante é representado pelo ativo circulante, isto é, pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. Num sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado (ASSAF, 1997, p. 15).

Já Braga (1995) complementa o conceito afirmando que, de uma forma mais ampla, o capital de giro contempla também os passivos circulantes.

O fato de as atividades de produção, venda e cobrança não serem sincronizados entre si, torna necessário o conhecimento integrado de suas evoluções como forma de dimensionar mais adequadamente o investimento necessário em capital de giro e efetivar seu controle. Para isso, a área financeira concentra-se na procura da eficiência na gestão de recursos, o qual é feito através da maximização de seus retornos e minimização de seus custos (ASSAF, 1997).

Para Assaf (1997), a administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos circulantes e às inter-relações existentes entre eles. Sendo assim, são estudados o nível adequado de estoques que a empresa deve manter, seus investimentos em créditos a clientes, critérios de gerenciamento de caixa e a estrutura dos passivos correntes, de forma coerente com os objetivos enunciados pela empresa e tendo por base a manutenção de determinado nível de rentabilidade e liquidez.

A empresa, sabendo de antemão que precisará de capital de giro durante determinado período, poderá estabelecer estratégias e políticas de financiamento de capital de giro e aplicação financeira, com maior eficácia, pois a maximização das aplicações financeiras e as captações de recursos a custos adequados devem ser planejados com bastante antecedência (HOJI, 1999, p.109).

Hoji (1999) ressalta ainda que a empresa deve estabelecer a política de financiamento de capital de giro para facilitar as operações rotineiras do dia-a-dia. Assaf (1997) complementa afirmando que o montante de capital de giro é uma tarefa com sensíveis repercussões sobre o sucesso dos negócios, exercendo evidentes influências sobre a liquidez e a rentabilidade.

A importância e o volume de capital de giro para uma empresa, segundo Assaf (1997), são determinados principalmente:

- a) Pelo volume de vendas, o qual é lastreado pelos estoques, valores a receber e caixa;
- b) Pelas sazonalidades dos negócios, que determinam variações nas necessidades de recursos ao longo do tempo;
- c) Pelos fatores cíclicos da economia, tais como recessão, comportamento do mercado etc.;
- d) Pela tecnologia, principalmente aplicada aos custos e tempo de produção; e

- e) Pelas políticas de negócios, centradas em alterações nas condições de venda, de crédito, produção etc.

As empresas, enfatiza Braga (1995), devem estar atentas ao volume de capital de giro necessário, pois enquanto há exata determinação das épocas em que deverão ser efetuados os pagamentos relativos aos passivos circulantes, o mesmo não ocorre com as entradas de caixa proveniente das atividades de produção, vendas e cobrança, e alerta que a falta de instantaneidade e sincronização entre essas três atividades básicas implica em imprecisão e riscos na conversão dos estoques em duplicatas a receber, e destas, em numerário.

Segundo Braga (1995) o desempenho entre os fluxos de pagamentos e de recebimentos deverá ser coberto pelo capital circulante líquido (CCL). Hoji (1999) define este como sendo a diferença entre o ativo corrente (ativo circulante) e o passivo corrente (passivo circulante), onde o último representa as fontes de financiamento a curto prazo da empresa.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Assaf (1997) afirma que o capital circulante líquido (ou capital de giro líquido) reflete a folga financeira da empresa e, dentro de um conceito mais rigoroso, o capital circulante líquido representa o volume de recursos de longo prazo que se encontra financiando os ativos correntes.

Uma boa administração do capital de giro, segundo Assaf (1997), envolve imprimir alta rotação (giro) ao circulante, tornando mais dinâmico seu fluxo de operações. Sendo assim, este incremento de atividade no capital de giro proporciona menor necessidade de imobilização de capital no ativo circulante e conseqüente aumento na rentabilidade.

2.5 Disponibilidades

Disponibilidades, segundo Agustini (1996), representam os recursos na forma de dinheiro que a empresa possui, tais como:

- a) Depósitos em conta corrente e;
- b) Aplicações financeiras de liquidez imediata ou de curtíssimo prazo. São as sobras de caixa aplicadas visando a proteção contra a inflação ou rentabilidade.

A administração eficiente do caixa (disponibilidades), segundo Hoji (1999), contribui significativamente para a maximização do lucro das empresas.

Caixa e títulos negociáveis são considerados por Gitman (1997) como sendo os ativos mais líquidos das empresas. Complementa afirmando que caixa é a moeda corrente à qual todos os ativos líquidos podem ser convertidos e títulos negociáveis são instrumentos a curto prazo do mercado financeiro que proporcionam juros e são usados pelas empresas para obter retornos sobre recursos temporariamente ociosos.

As principais contas que exercem forte impacto no caixa são citadas por Hoji (1999) como sendo:

- a) Contas a receber (pelas vendas a prazo),
- b) Estoques (pelas compras de matérias-primas e/ou mercadorias para revenda);
- c) Contas a pagar (pelos pagamentos de fornecedores e obrigações fiscais e trabalhistas).

O executivo responsável pela administração do caixa, segundo Hoji (1999), é chamado de tesoureiro e deve possuir uma visão integrada do fluxo de caixa de sua empresa e interagir preventivamente junto a áreas geradoras de recebimentos e de pagamentos.

2.5.1 Finalidades da gestão de caixa

Uma das finalidades da gestão de caixa complementa Hoji (1999), é a de manter um saldo de caixa adequado às suas atividades, em função da incerteza associada aos fluxos de recebimentos e pagamentos.

Os saldos de caixa e os estoques de caixa, segundo Gitman (1997), são influenciados significativamente pelas técnicas de produção e vendas, bem como pelos procedimentos adotados para a cobrança das duplicatas a receber e o pagamento das duplicatas a pagar.

Para Gitman (1997), há três motivos para se manter saldos de caixa e quase caixa (títulos negociáveis):

- a) Motivo transacional, ou seja, para efetuar pagamentos previstos de itens como matérias-primas e salários;
- b) Motivo precaução, ou seja, saldos mantidos para serem investidos em títulos de alta liquidez, de modo que possam rapidamente ser convertidos em caixa;
- c) Motivo especulação, ou seja, as empresas investem seus recursos ociosos em títulos negociáveis e, por vezes, também em instrumentos de longo prazo. A empresa pode ser levada a isso por não dispor momentaneamente de outras alternativas para determinados fundos.

Já Hoji (1999) afirma que as empresas precisam manter o saldo de caixa, basicamente, para atender às seguintes necessidades:

- a) Pagamentos de transações geradas pelas atividades operacionais como matérias-primas, serviços profissionais e salários;
- b) Amortização de empréstimos e financiamentos;
- c) Desembolsos para investimentos permanentes;
- d) Pagamentos de eventos não previstos e;
- e) Reciprocidades em saldo médio exigidas pelos bancos.

Na gestão do caixa, é importante conhecer a capacidade de obtenção de caixa a longo prazo da empresa. Conhecendo antecipadamente o limite máximo de recursos financeiros que a empresa poderá tomar emprestado de terceiros e do próprio acionista, é possível planejar com maior eficiência a expansão do nível de atividades e resolver eventuais problemas de oscilações nas disponibilidades de caixa (HOJI, 1999, p.112).

As atividades da empresa devem ficar sempre dentro do limite da capacidade de obtenção de caixa da empresa explica Hoji (1999), pois ao exceder esse limite, esta poderá enfrentar sérias dificuldades financeiras, comprometendo a continuidade de suas atividades.

Segundo Hoji (1999) ainda, o simples aumento no saldo de caixa não significa que as atividades operacionais estão gerando caixa. Para saber isso, é necessário analisar o fluxo de caixa, agrupando as atividades de acordo com sua natureza.

Para Gitman (1997), o objetivo da administração deveria ser manter níveis de saldos transacionais de caixa e de títulos negociáveis que contribuíssem para elevar o valor da empresa. Caso esses níveis sejam muito altos, a lucratividade da empresa será menor do que se os saldos ótimos fossem mantidos.

2.5.2 Técnicas de gestão de caixa

Como forma de minimizar a necessidade de financiamento, os administradores financeiros tentam acelerar recebimentos e retardar pagamentos. Gitman (1997) cita uma variedade de técnicas para o gerenciamento de caixa.

O *Float*, por exemplo, refere-se aos fundos enviados por um devedor, mas que ainda não estão disponíveis ao credor. Pode também ocorrer, na situação em que o credor já pode dispor dos recursos enviados, embora estes não tenham sido ainda retirados da conta do remetente (GITMAN, 1997).

Há também, segundo Gitman (1997), os procedimentos de acelerar recebimento, onde o objetivo da empresa com respeito a duplicatas a receber não deve ser somente estimular clientes a pagarem tão logo, mas também, converter pagamentos dos clientes em dinheiro, ou seja, minimizar o *float* de cobrança.

Por último, Gitman (1997) cita os procedimentos para adiar desembolsos, os quais afirmam que o objetivo da empresa com relação a duplicatas a pagar deve ser não apenas de efetuar o pagamento o mais tarde possível, como também, retardar a liberação de dinheiro aos fornecedores e empregados, ou seja, maximizar o *float* de pagamento.

2.6 Estoques

Os estoques são ativos circulantes necessários que possibilitam o funcionamento dos processos de produção e vendas, e como as duplicatas a receber, representam um investimento significativo por parte da maioria das empresas (GITMAN, 1997).

Os três tipos básicos de estoques, segundo Gitman (1997) são:

- a) Estoque de matérias-primas: são itens adquiridos pela empresa para a elaboração de produtos acabados;
- b) Estoque de produtos em elaboração: todos os itens ainda presentes no processo de produção;
- c) Estoque de produtos acabados: itens que foram produzidos, mas ainda não vendidos.

Os estoques, em muitas empresas, representam um investimento significativo, exercendo efeitos sobre todas as principais funções da empresa. “Cada função tende a gerar necessidades de estoques diferentes e muitas vezes incompatíveis entre si” (WELSCH, 1996, p.136).

2.6.1 Importância do controle de estoques

O controle dos níveis de estoque de matérias-primas e de material de revenda é de suma importância no gerenciamento dos resultados (ASSEF, 1999).

Os estoques de mercadorias para revenda constituem a base das operações das empresas comerciais. Já nas indústrias, os estoques permitem separar as etapas do processo de fabricação e favorecem a otimização das operações realizadas pelas áreas de suprimentos, produção e vendas (BRAGA, 1989).

Representando uma parcela significativa do ativo circulante, os estoques provocam custos financeiros e despesas operacionais. Sendo assim, o administrador financeiro deve

exercer um controle rígido sobre os níveis de estoques, visando preservar a capacidade de solvência da empresa e maximizar o retorno dos recursos investidos (BRAGA, 1989).

Por outro lado, Braga (1989) ressalta que a administração financeira não pode ignorar as condições necessárias ao pleno desenvolvimento das atividades operacionais.

A disposição geral do administrador financeiro é no sentido de manter os estoques em níveis baixos, assegurando-se de que a empresa não esteja investindo inadequadamente em excesso de recursos (GITMAN, 1997).

A política de estocagem para Assef (1999) deve começar pela definição dos dias médios de estoque de cada insumo/produto. Os dias médios de estoque são calculados assim:

$$\text{Dias Médios de Estoque} = \frac{\text{Estoque médio de unidades}}{\text{Venda média mensal em unidades}} \times 30$$

Definindo este valor e o custo respectivo a cada insumo, Assef (1999) explica que teremos o valor empregado em estoque e, assim, o custo de sua manutenção.

Outro ponto a ser observado é a definição do Ponto de Ressuprimento, ou seja, em que nível de estoque a empresa deverá emitir novo pedido de compra e em qual quantidade. Esse ponto varia de acordo com o grau de segurança com o qual a empresa deseja operar (ASSEF, 1999).

O cálculo do giro ou rotação dos recursos investidos nos estoques fornece uma medida adequada para a avaliação da eficiência da gestão, pois este cálculo indica o número de vezes em que tais recursos foram renovados em certo intervalo de tempo, sendo que estoques com baixa taxa de rotação representam fundos ociosos, enquanto um giro alto significa otimização dos recursos investidos (BRAGA, 1989).

$$\text{Giro de Estoques} = \frac{\text{Custo das Vendas}}{\text{Saldo Médio dos Estoques}} = \text{Nº de vezes por período}$$

São várias as razões, segundo Assaf (1997), que levam o investimento em estoques: precaução pela possível falha no fornecimento de estoque, pedido extra de um cliente, ou ainda, alguns casos onde a variedade de produtos significa maior volume de vendas, como é o caso do comércio varejista.

Características econômicas particulares de cada setor é outro fator que contribui para a existência de estoques. Em setores em que a produção está concentrada em determinadas épocas do ano, enquanto a demanda encontra-se distribuída ao longo do ano, a empresa não consegue uma saída para seus produtos na mesma proporção da oferta (ASSAF, 1997, p.143).

É de vital importância para as empresas, segundo Assaf (1997), estas levarem em consideração os custos de estocagem, pois ao subestimá-los, terminam por investir excessivamente em estoques.

O investimento em estoques, segundo Assaf (1997), é um dos fatores de maior importância para a adequada gestão de uma empresa. Esta importância pode ser consequência tanto da participação deste ativo no total de investimento, quanto da importância de gerir o ciclo operacional, ou ainda por ambos os motivos.

Os administradores modernos, independente da área de atuação, devem ter a consciência de que o capital de giro investido em estoques tem custo financeiro, e que isso afetará o resultado econômico e financeiro da empresa (HOJI, 1998).

Por ser responsável pela absorção de parcela considerável do capital de giro, Assef (1999) afirma que os estoques devem ser dimensionados, entre outros fatores, de acordo com os níveis de venda de cada produto, das condições de fornecimento e dos níveis máximos de capital de giro disponíveis.

Em ambientes inflacionários a estocagem é utilizada como forma de proteção a perdas. Isto ocorre, segundo Assaf (1997), quando o mercado de capitais não se encontra plenamente desenvolvido e as opções de investimento não são adequadas.

A política de venda do fornecedor pode ser outro fator que explique a existência de maiores volumes de estoques numa empresa, pois ao receber desconto por parte do fornecedor ao adquirir maior volume de produtos, o gestor é incentivado a Ter maior comprometimento de recursos em estoque (ASSAF, 1997).

A decisão de quando e quanto comprar, segundo Assaf (1997), deve ser tomada analisando as vantagens de possuir estoques e compará-las com seus custos. Gitman (1997) complementa afirmando que o administrador financeiro, ao avaliar alterações planejadas nos níveis de estoques, deve considerá-las do ponto de vista de custo *versus* benefício.

Em administração financeira, o objetivo básico em relação aos estoques, segundo Sanvicente (1995), é minimizar as necessidades de investimento nesse tipo de ativo, pois, apesar de seus benefícios, esse investimento compromete a rentabilidade da empresa e produz custos decorrentes de sua manutenção.

Para Braga (1989) a administração de estoques busca o equilíbrio entre os aspectos operacionais e financeiros e isto também pode significar a solução dos conflitos de interesses entre a área financeira e as demais áreas envolvidas com os estoques.

Nas empresas em geral, os estoques formam um elo entre as etapas de aquisição e venda (empresas comerciais) e as de aquisição, transformação e venda (empresas industriais). A manutenção dos estoques em qualquer dos momentos do processo formado por essas etapas é uma condição extremamente importante para a flexibilidade operacional da empresa (SANVICENTE, 1995, p.128).

Sendo assim, os estoques contribuem na diminuição dos erros de planejamento e oscilações inesperadas de oferta e procura, bem como ajuda a isolar ou a diminuir a interdependência entre todas as partes da organização (SANVICENTE, 1995).

A manutenção dos estoques, segundo Braga (1989), implica assumir custos e riscos que, na sua maioria, variam de acordo com o volume e valor dos itens estocados. São eles:

- a) Custos de capital: correspondem aos recursos investidos nos materiais e produtos estocados, nas instalações e nos equipamentos utilizados na movimentação física e armazenagem;
- b) Custos das instalações: envolvem o valor de locação de galpões, prédios e instalações utilizadas, imposto predial e taxas de serviços públicos, despesas de manutenção, limpeza, iluminação, refrigeração ou calefação, serviços auxiliares, seguro e depreciação (das instalações e equipamentos);
- c) Custos dos serviços: compreendem dispêndios com mão-de-obra utilizada na recepção, armazenagem, deslocamentos internos e expedição; custos dos registros e controles administrativos; seguro dos estoques;
- d) Riscos da estocagem: relativos a furtos, deterioração, obsolescência, queda nos preços de mercado etc.

Além disso, segundo Sanvicente (1995), o volume de estoques mantidos por uma empresa deve depender de alguns fatores, tais como:

- a) Disponibilidade relativa dos itens necessários;
- b) Duração do ciclo de produção (no caso de empresa industrial);
- c) Hábitos de compra dos clientes;
- d) Durabilidade dos itens estocados.

2.6.2 Técnicas de controle de estoques

Gitman (1997) afirma que as técnicas mais comumente utilizadas na administração de estoques são: Sistema ABC, Modelo do Lote Econômico de Compra, Ponto de Reencomenda, Sistema MRP e Sistema *Just-in-Time*.

2.6.2.1 Sistema ABC

A técnica do Sistema ABC consiste em separar os estoques em três grupos, o grupo A, o grupo B e o grupo C, como mostra a figura 7:

- a) Grupo A: são os itens que requerem o maior investimento, onde esse grupo representa 20% dos itens totais e 90% do investimento da empresa em estoques,
- b) Grupo B: consiste de itens com maior investimento depois do ^a Constitui 30% dos itens de estoque e representam cerca de 8% do investimento;
- c) Grupo C: grande quantidade de itens, cerca de 50% deles, mas que representam pouco investimento, 2%.

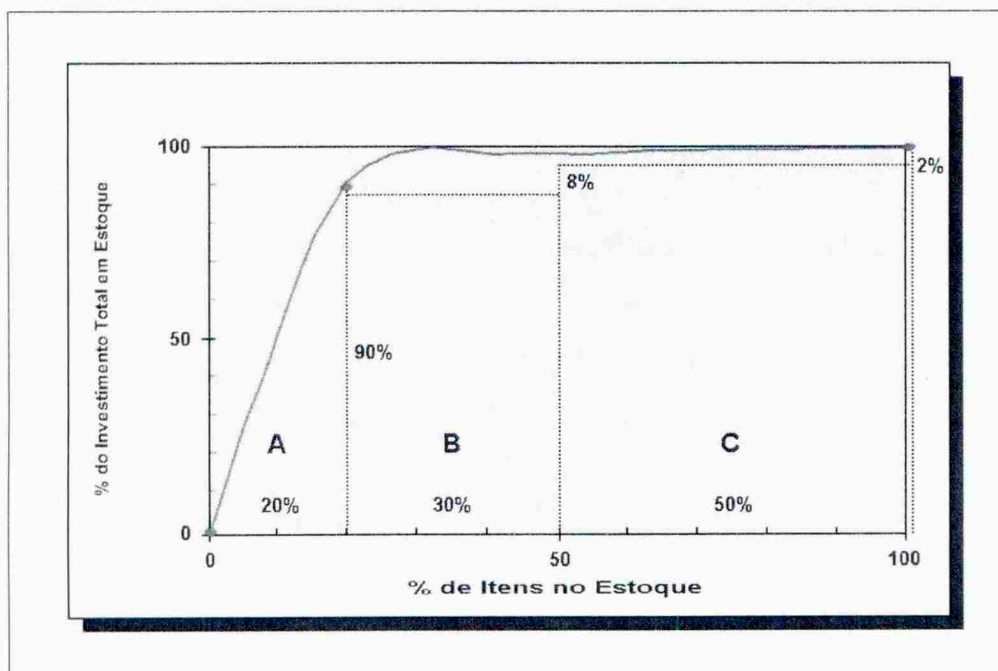


Figura 7: Curva ABC

Fonte: Zortéa (1999)

Essa divisão permite que a empresa determine o nível e os tipos de procedimentos necessários ao controle do estoque.

2.6.2.2 Lote Econômico de Compra

Esse instrumento leva em conta os vários custos operacionais e financeiros envolvidos, com o fim de determinar a quantidade do pedido que minimiza os custos totais de estocagem.

Excluindo o custo efetivo da mercadoria, os custos relacionados com o estoque podem ser divididos em três grupos gerais: custos de emissão de pedidos, custos de manutenção de estoque e custo total.

O objetivo explícito deste instrumento é encontrar a quantidade de compra que minimiza o custo total de estoque. O LEC pode ser encontrado graficamente, traçando-se as quantidades do pedido sobre o eixo x e os custos sobre o eixo y. Vide figura 8.

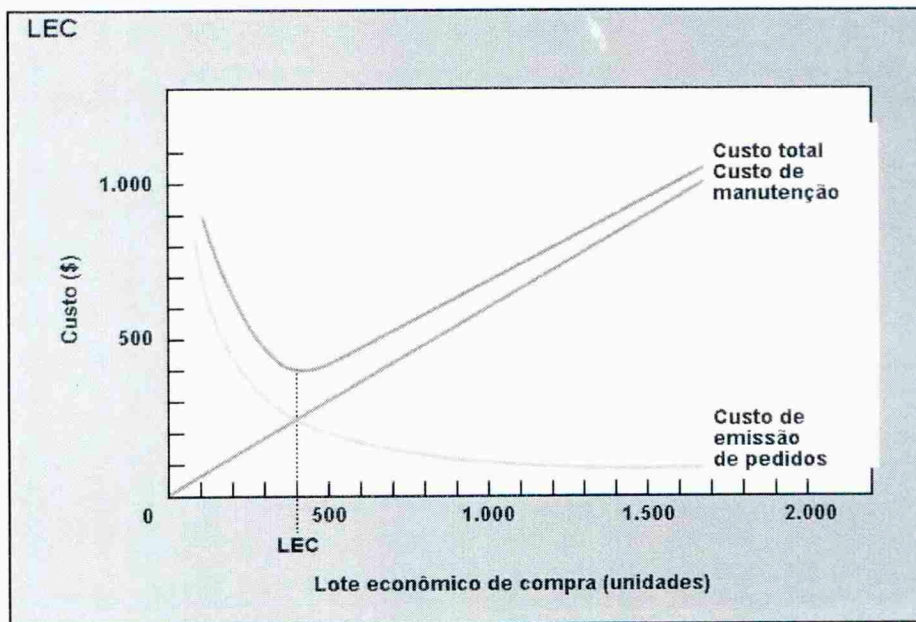


Figura 8: Lote econômico de compra (LEC)
 Fonte: Gitman (1997)

O LEC pode também ser calculado através da seguinte fórmula:

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times S \times O}{C}}$$

S = a demanda em unidades por período;

O = o custo de pedir, por pedido; e

C = o custo de manter estoque, por unidade de período.

2.6.2.3 Ponto de Reencomenda

Tendo calculado seu lote econômico de compra, a empresa precisa determinar quando emitirá os pedidos. Na prática, o ponto de reencomenda deve levar em conta o tempo necessário para emitir e receber os pedidos. Supondo uma taxa constante de demanda para o estoque, o ponto de reencomenda pode ser determinado pela seguinte equação:

$$\text{Ponto de reencomenda} = \text{tempo para reposição, em dias} \times \text{demanda diária}$$

Se forem corretas as estimativas referentes ao tempo de reposição e da demanda diária de insumos, os itens serão recebidos exatamente quando o nível do estoque chegar a zero. Em razão das dificuldades em se fazer tais previsões, as empresas mantêm estoques de segurança, os quais podem ser utilizados quando os movimentos reais superam as expectativas.

2.6.2.4 Sistema MRP (*Materials Requirement Planning*)

Este sistema utiliza-se do LEC para determinar quais quantidades devem ser pedidas. Com o uso de um computador, são feitas simulações, acerca da lista de insumos específicos que compõem um determinado produto, levando-se em conta o estado atual dos estoques e o processo de fabricação.

Para um dado plano de produção, o computador simula as necessidades requeridas de materiais, comparando as necessidades de produção com os saldos disponíveis em estoque. Com base no tempo de fabricação de um produto, acrescido do tempo de espera para

recebimentos de matérias-primas, o Sistema MRP determina quando as ordens de compra deverão ser emitidas para cada item da lista de insumos.

A vantagem do Sistema MRP é que ele força a empresa a pensar de uma forma global acerca de suas necessidades de estoques para, assim, poder efetuar adequadamente seus planos de produção. Seu objetivo é reduzir os investimentos em estoques sem causar problemas à produção.

2.6.2.5 Sistema Just-in-Time (JIT)

Este instrumento é usado com o intuito de minimizar o investimento em estoques. Sua filosofia é de que os insumos devem ser recebidos no exato momento em que são requeridos na produção, levando à redução extrema, ou mesmo à eliminação dos estoques de segurança.

Para o uso do JIT, é fundamental uma forte coordenação entre a empresa, seus fornecedores e transportadores, para assegurar que os materiais cheguem no prazo certo para que não ocorram paradas na produção. Operando satisfatoriamente, o Sistema JIT faz com que as ineficiências do processo se revelem e sejam resolvidas.

2.7 Contas a receber

Crédito, segundo Assaf (1997), diz respeito à troca de bens presentes por bens futuros. O resultado de uma operação de crédito refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar a sua dívida. Este compromisso pode ser expresso de diversas formas,

tais como, duplicata a receber, nota promissória, cheque pré-datado, comprovante de venda de cartão de crédito etc.

A utilização do crédito, tanto como método de venda e pagamento quanto sob a forma de arma de concorrência entre empresas, é um dos mecanismos mais utilizados no mercado atual. No entanto, é importante compreender porque existe entre as empresas e quais são as suas formas.

A concessão de crédito atua como elemento do processo de oferecimento de um produto ou serviço não só porque afeta diretamente o preço da aquisição, distribuindo os pagamentos no tempo, como também proporciona maior flexibilidade operacional ao comprador, que ganha tempo para gerar recursos com vistas a efetuar os pagamentos devidos (SANVICENTE, 1995, p.153).

2.7.1 Características das operações de crédito

As duplicatas a receber são o resultado da concessão de crédito de uma empresa a seus clientes (GITMAN, 1997).

Para Zdanowicz (1998) contas a receber são as contas correntes, créditos parcelados, contratos de vendas a prazo e vendas condicionadas. Seus principais determinantes são:

- a) Volume de vendas a crédito;
- a) Flutuação das vendas;
- b) Prazos de faturamento;
- c) Diretrizes na concessão do crédito;
- d) Normas de cobrança;
- e) Política de descontos utilizada pela empresa.

O administrador financeiro é responsável direto pelo controle das duplicatas a receber ao se envolver no estabelecimento e administração da política de crédito, a qual inclui o processo de seleção, determinação de padrões e de condições de crédito, e da política de cobrança (GITMAN, 1997).

No momento da definição da política de crédito, complementa Assaf (1997), a empresa deve levar em consideração o fluxo de caixa proveniente desta política e o investimento necessário para colocá-la em prática. Cita as principais medidas financeiras de política de crédito como sendo: investimento de capital, investimento em estoques, despesas de cobrança e despesas com devedores duvidosos.

2.7.2 Elementos de uma política de crédito

Os elementos que compõem uma política de crédito são quatro, segundo Assaf (1997):

- a) Padrões de crédito: referem-se aos requisitos mínimos para que seja concedido crédito a um cliente;
- b) Política de cobrança: abrange toda estratégia da empresa para o recebimento de crédito;
- c) Concessão de desconto: corresponde à redução no preço de venda quando o pagamento é efetuado a vista ou num prazo menor;
- d) Prazo de crédito: sua fixação dependerá de diversos fatores, como oligopolização dos setores, taxa de juros praticada pelo mercado, restrições legais, probabilidade de pagamento, quantidade de vezes que um cliente compra a prazo, entre outros.

Os analistas de crédito, segundo Gitman (1997), utilizam-se dos 5 C's para orientar suas análises sobre as dimensões-chaves da capacidade creditícia de um cliente. São eles:

- a) Caráter: o histórico do solicitante quanto ao cumprimento de suas obrigações financeiras, contratuais e morais;
- b) Capacidade: o potencial do cliente para quitar o crédito solicitado;
- c) Capital: a solidez financeira do solicitante, conforme indicada pelo patrimônio líquido da empresa;
- d) Colateral: o montante de ativos colocados à disposição pelo solicitante para garantir o crédito;
- e) Condições: as condições econômicas e empresariais vigentes, bem como circunstâncias particulares que possam afetar qualquer das partes envolvidas na negociação.

O analista de crédito, explica Gitman (1997), geralmente dá maior ênfase aos dois primeiros C's, pois eles representam os requisitos fundamentais a concessão de crédito a um solicitante.

Deste modo, a concessão de crédito demandará, segundo Braga (1995) de:

- a) Análise dos demonstrativos do cliente;
- b) Consulta às fontes de referência cadastral (fornecedores, bancos, agências especializadas etc.);
- c) Visita as instalações da empresa e entrevistas com seus executivos para aferir o nível da organização, a capacidade gerencial etc.

Não se pode aplicar muito tempo ao levantamento e análise dessas informações, pois o cliente pode desistir da compra ou o custo das investigações pode tornar-se muito elevado em face do valor do crédito (BRAGA, 1995).

Além dos riscos de atrasos e de perdas por falta de pagamento, as vendas a prazo provocam despesas adicionais com análise de crédito e cobrança, pois os departamentos responsáveis por tais funções provocam despesas com seu pessoal, com instalações, com visitas aos clientes, com serviços de agências de informações cadastrais, entre outras (BRAGA, 1995).

Segundo Assaf (1997) as possíveis razões da venda a prazo não se devem apenas à existência de crédito e, devem ser enfocadas como um investimento a ser realizado pelo vendedor, com determinado nível de liquidez, risco e rentabilidade.

Complementando, Braga (1995) afirma que a concessão de prazo para pagamento favorece o escoamento da produção industrial, aumenta o giro dos estoques do comércio e permite prestadoras de serviço ampliarem suas atividades.

Para Assaf (1997) existem pelo menos quatro possíveis explicações para a existência de vendas a prazo:

- a) A primeira é o fato de o acesso ao mercado de capitais ser diferente para compradores e vendedores por diversos motivos, tornando o custo do financiamento e a quantidade de recursos obtida um inibidor à comercialização de produtos;
- b) A Segunda razão da existência do crédito é o fato deste fornecer informações ao comprador e ao vendedor;
- c) Em terceiro lugar, empresas com grau de sazonalidade tem no crédito um incentivo para que os clientes façam aquisição de mercadorias de forma mais

regular, evitando os problemas decorrentes da concentração de vendas em determinado período de tempo;

- d) Por fim, a venda a prazo pode ser justificada como importante estratégia de mercado.

Os saldos das duplicatas a receber geralmente têm participação elevada no ativo circulante e constituem um ativo de elevada liquidez, pois podem ser descontadas nos bancos comerciais ou servirem de garantia no levantamento de novos empréstimos (BRAGA, 1995).

2.8 Financiamentos

O financiamento dos ativos, segundo Santos (2001), pode ser efetuado com capital próprio e de terceiros. A utilização deste último é uma prática universal nas empresas, pois permite que sua implantação, funcionamento e expansão não dependam apenas do capital próprio. O uso do capital de terceiros deve atender a duas condições básicas: seu custo deve ser compensador e o montante deve ser adequado de modo que limite o risco da empresa.

Segundo Santos (2001, p.119), “uma das tarefas cruciais do administrador financeiro é tomar as decisões de financiamento, escolhendo seu valor, custo e cronograma de pagamento apropriados à situação específica da empresa”.

A administração de financiamentos, explica Santos (2001), requer uma abordagem quantitativa de alguns conceitos:

- a) Alavancagem financeira: parâmetro que indica a relação entre a variação da rentabilidade do capital próprio e a variação da rentabilidade do investimento total;
- b) Índices de endividamento: fornecem indicadores do grau de risco acarretado pelos financiamentos. Esse indicador mede o percentual de participação dos recursos de terceiros representados pelo exigível total no total de recursos utilizados pela empresa;
- c) Custo do capital: pode ser definido como o custo dos recursos financeiros de terceiros e próprios utilizados pela empresa. Ele é utilizado para avaliar alternativas de investimento, como tomar decisões de preço, escolher entre comprar e alugar;
- d) Limite de endividamento: uma empresa está sujeita ao risco econômico e o risco financeiro. O risco econômico decorre do fato de a empresa possuir custos fixos operacionais e sua receita estar sujeita a variações. O risco financeiro decorre da existência de despesas financeiras contratuais fixas, oriundas da utilização de capital de terceiros. Uma vez que a variação do resultado operacional correlaciona-se com o risco econômico da empresa, quanto maior for este último maior será o risco financeiro decorrente do endividamento.

Complementando, Santos (2001, p.127) explica ainda que “após definir as diretrizes gerais da política de financiamento, o administrador financeiro precisa identificar, avaliar e escolher as fontes de financiamento a serem utilizadas pela empresa”.

As alternativas de financiamentos dividem-se em dois grupos principais: as de curto e as de longo prazo. Santos (2001) complementa que a captação de financiamentos pode ser

feita no sistema bancário ou com o lançamento no mercado financeiro de títulos emitidos pela própria empresa.

2.8.1 Fontes de financiamento de curto prazo

Financiamentos de curto prazo são operações através das quais as empresas levantam recursos a prazos curtos destinados à suspensão de aplicações em crédito a clientes e estoques, ou mesmo à substituição do financiamento aos clientes, como ocorre com o crédito direto ao consumidor (SANVICENTE, 1978).

Para Santos (2001), são considerados financiamentos de curto prazo aqueles que têm uma maturidade de até um ano e que este tipo de endividamento destina-se a financiar o capital de giro da empresa.

Dentre as instituições do Sistema Financeiro Nacional destacam-se aqui os bancos comerciais privados e públicos e as sociedades de crédito, financiamento e investimento (financeiras). A seguir, exemplos de fontes de financiamento de curto prazo, segundo Sanvicente (1978).

2.8.1.1 desconto de duplicatas

Através de uma operação de desconto, uma empresa obtém de um banco comercial um empréstimo de recursos, cujo prazo é representado pela distância entre o momento em que a empresa recebe o valor emprestado, e o momento em que deveria Ter à sua disposição os fundos envolvidos. Esses fundos significam a materialização de créditos concedidos pela empresa aos seus clientes em consequência da concessão de prazos de pagamento na compra de bem ou prestação de serviço.

A maior parte das operações de desconto diz respeito a duplicatas, que têm esse nome por serem títulos exatamente iguais às faturas emitidas pela empresa.

Ao vender a prazo, a empresa coloca-se na disposição de espera até a data do vencimento da fatura. Caso necessite de recursos para o giro normal de suas operações, tem a opção de emitir duplicata, adquirindo assim um adiantamento, bem como uma operação de empréstimo a curto prazo.

Esse empréstimo concedido à empresa certamente acarretará custos a esta, além de Ter que cumprir certas exigências impostas pelo banco para a concessão do giro, tais como: a empresa deve manter um “saldo médio” no banco; a reciprocidade, a qual vem substituindo o saldo médio e consiste na entrega ao banco de todas as operações de recolhimento de tributos e outros pagamentos recebidos pelo banco; e, por fim, o banco adota ainda medidas de precaução, que podem constituir um ônus adicional a empresa.

Este tipo de financiamento não possui apenas desvantagens. Na verdade, a empresa evita incorrer em despesas de cobrança e entrega parte de seu problema de avaliação de clientes ao banco. Além disso, a empresa obtém os recursos necessários com relativa rapidez, o que é importante em operações de financiamento de capital de giro temporário.

2.8.1.2 empréstimos bancários em conta corrente

Este é um tipo de serviço mediante o qual o banco comercial se compromete a conceder a uma empresa um crédito numa conta que pode ser movimentada a vista. Neste caso a empresa pode obter fundos de acordo com sua necessidade, assim como pode depositar dinheiro, diminuindo sua dívida.

Neste tipo de financiamento os juros não incidem sobre o valor máximo colocado à disposição da empresa e sim são calculados em função do movimento diário, segundo a

apuração dos saldos devedores. Além da taxa de juros e do saldo médio, o banco exige a entrega, em caução, de títulos para garantir a devolução do principal ao ser concluído o prazo da operação.

2.8.1.3 crédito direto ao consumidor

Este tipo de operação de financiamento não é uma fonte de recursos para as empresas, mas sim, para os compradores finais de seus produtos, sendo que, o comprador do produto assina um contrato de financiamento com a sociedade de crédito, financiamento e investimento, também chamada “financeira”, que entrega o valor da compra à empresa vendedora, com alienação fiduciária do produto à “financeira” até o pagamento da última prestação do financiamento pelo comprador.

2.8.1.4 crédito mercantil

Este tipo de financiamento não é dado à empresa por instituições definidas como intermediários financeiros. Trata-se de uma fonte espontânea de recursos financeiros, ou seja, o crédito mercantil é representado pela possibilidade que a empresa tem de adquirir o uso de fatores de produção sem o pagamento instantâneo. Assim, a empresa utiliza serviços de mão-de-obra ou obtém assistência especializada de terceiros sem pagar o valor correspondente à utilização.

A empresa pode conseguir prazos para o pagamento de compras de mercadorias ou materiais diretamente de seus fornecedores. Portanto, é possível que esses itens entrem na empresa, sejam elaborados e transformados, passem para o estoque e sejam vendidos, dando

lugar a recebimentos, antes do pagamento devido por sua compra ou pelo menos mais próximo desta data.

Mais alguns exemplos são citados por Santos (2001):

- a) *Factoring*: neste tipo de operação de *factoring* o risco do contas a receber é assumido pela *factor* – a empresa que financia a vendedora;
- b) *Vendor*: neste tipo de operação a empresa vendedora recebe a vista, ao passo que seu cliente paga a prazo à instituição financeira que executa a operação;
- c) *Adiantamento sobre contrato de câmbio (ACC)*: é uma linha de crédito concedida à empresa no momento do fechamento da exportação. Através do ACC, o exportador cede à instituição financeira o direito de receber os dólares da venda e recebe em troca, antecipadamente, os reais correspondentes;
- d) *Adiantamento sobre cambiais entregues (ACE)*: é quando a empresa antecipa na instituição bancária os reais correspondentes aos dólares da exportação, quando ocorre a entrega dos documentos de embarque;
- e) *Financiamento à exportação*: a exportação de bens e serviços pode ser amparada por linhas de crédito concedidas no Brasil por instituições financeiras públicas e privadas. O custo dessas linhas de crédito está relacionado às taxas de juros vigentes no mercado internacional e à variação cambial;
- f) *Financiamento à importação*: no Brasil existem linhas de financiamento de importação de máquinas e equipamentos. O financiamento também pode ser concedido pelos próprios exportadores internacionais. O custos dessas linhas

de crédito está atrelado às taxas de juros vigentes no mercado internacional e à variação cambial.

2.8.2 Fontes de financiamento a médio e longo prazos

Segundo Santos (2001), as linhas de crédito de longo prazo destinam-se a financiar os investimentos permanentes. Idealmente, essas fontes de recursos financeiros devem Ter um cronograma de pagamento compatível com a geração de caixa dos projetos por ela financiados.

2.8.2.1 recursos de terceiros

A obtenção de recursos de terceiros a prazos superiores a 6 meses ou 1 ano pelas empresas está relacionada à atuação de organismos e programas geridos por entidades vinculadas ao poder público: o Banco Central, o Banco do Brasil, os bancos de desenvolvimento, a Caixa Econômica Federal e as caixas econômicas estaduais. Sanvicente (1978) complementa afirmando que esses recursos podem ser adquiridos através de:

- a) Fundos especiais de instituições públicas;
- b) Recursos captados no exterior;
- c) Debêntures.

2.8.2.2 recursos próprios

Em geral, os recursos financeiros que estão incluídos no grupo de contas do não-exigível do balanço de uma empresa são permanentes, tanto para investimento quanto para capital de giro. Os itens aí compreendidos, segundo Sanvicente (1978), são o Capital Social, as Reservas e os Lucros Retidos.

2.8.3 Arrendamento (“leasing”)

Para dispor dos bens e recursos necessários às suas atividades, uma empresa pode adquiri-los (a vista ou com financiamento), ou arrendá-los. No caso específico de um ativo fixo, em que o arrendamento difere do aluguel pelo caráter obrigatório por tempo determinado, a empresa pode contar com a sua utilização sem necessariamente arcar com os riscos que advêm da propriedade (SANVICENTE, 1978).

Ou seja, as empresas podem utilizar máquinas e equipamentos sem precisar imobilizar capital, mediante a locação desses bens numa operação especial denominada arrendamento mercantil ou *leasing* (SANTOS, 2001).

Para a obtenção do uso de um bem numa operação desse tipo, a empresa assina um contrato com o proprietário do bem, contrato esse que deve indicar, segundo Sanvicente (1978):

- a) O prazo do arrendamento;
- b) O valor dos pagamentos periódicos;
- c) A responsabilidade pela manutenção e conservação do bem, pelo pagamento de impostos prediais e seguros.

Complementando, Sanvicente (1978) afirma que tecnicamente há dois tipos de arrendamento:

- a) O arrendamento financeiro, envolvendo geralmente imóveis;
- b) O arrendamento operacional, envolvendo máquinas e equipamentos.

O arrendamento financeiro possui as seguintes vantagens em relação a outras formas de financiamento, segundo Sanvicente (1978):

- a) Permite evitar restrições ligadas a empréstimos;
- b) Substitui uma compra financiada, evitando os riscos de obsolescência e destruição por sinistro, que acompanham a propriedade do bem;
- c) Libera recursos para capital de giro;
- d) Possibilita a dedução das despesas de aluguel para apuração do Imposto sobre a Renda a pagar (embora a depreciação também seja dedutível e não implique desembolsos).

3 METODOLOGIA

O presente capítulo descreve a metodologia empregada nesta pesquisa e as formas de coleta de dados, buscando subsídios documentais e dados reais junto a empresa em estudo, mostrando como se classifica, ou seja, se ela é considerada qualitativa ou quantitativa, seus sujeitos de pesquisa, no caso, quem foi entrevistado ou questionado sobre o tema, de que maneira foram coletados e analisados os dados e quais foram as limitações encontradas durante o trabalho.

3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa em virtude do tipo de análise que foi realizada, a qual teve como objetivo analisar a gestão de capital de giro da empresa, suas características e processos. Caracteriza-se ainda, de forma menos significativa, como uma pesquisa quantitativa, pois utilizou alguns dados e informações de cunho quantitativo, como balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício e faturamento. Esta também se caracteriza como exploratória-descritiva, pois iniciou com um levantamento exploratório sobre as áreas da organização ligadas a gestão de capital de giro e, posteriormente, descreveu as mesmas. Vergara (1997) define estes dois tipos de pesquisa, quanto aos fins, da seguinte forma:

A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Já a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 1997, p.45).

Quanto aos meios de investigação, foi utilizada a pesquisa de campo, a qual, segundo Vergara (1997), é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-lo. A presente pesquisa ocorreu na empresa Rijomtec, objeto de pesquisa deste trabalho, sendo assim, esta classificação é pertinente.

A pesquisa apresenta também características de um estudo de caso, pois tem caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA 1997). Complementando este conceito, Yin (apud ROESCH, 1999) afirma que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, além de se referir ao presente e não ao passado. A pesquisa buscou examinar o cotidiano da empresa, ou seja, como ocorre a gestão do capital de giro diariamente.

3.2 Sujeitos de pesquisa

O pesquisador deve definir também quem serão os sujeitos de pesquisa, pois estes, segundo Vergara (1997), são as pessoas que fornecerão os dados necessários ao andamento da mesma.

Esta pesquisa apresentou dois sujeitos de pesquisa: Jorge Luiz Espíndola e Marcos Aurélio Espíndola, ambos responsáveis pela gestão do capital de giro da empresa em estudo.

3.3 Coleta de dados

A seguir, técnicas de coleta de dados que foram utilizadas nesta pesquisa:

- a) Observação participante de forma aberta, ou seja, o pesquisador é um empregado da empresa, e teve permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo (ROESCH, 1999);
- b) Entrevista informal utilizando questões abertas. Segundo Roesch (1999), o intuito deste método é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes; por isso, as questões não apresentam uma categorização prévia de alternativas para a resposta. A pesquisa informal, de acordo com Gil (1999), é muito pouco estruturada e somente se distingue da simples conversação, pois tem como objetivo a coleta de dados. Por serem apenas dois sujeitos de pesquisa e por estes serem acessíveis ao pesquisador, foi utilizada esse tipo de coleta de dados;
- c) Os documentos da organização são uma das fontes mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em administração, tanto de natureza quantitativa como qualitativa (ROESCH, 1999). A análise de documentos feita nesta pesquisa baseou-se nos registros internos da empresa relacionados ao tema do trabalho de pesquisa, tais como: documentos contábeis, planilhas de receitas e despesas, relatórios administrativos, extratos bancários, entre outros, ou seja, todo tipo de documentação relacionada à gestão do capital de giro da empresa. De acordo com Foster (apud ROESCH, 1999), esta técnica permite

entender as situações, bem como conceituar a empresa baseando-se em uma visão interna da mesma;

3.4 Análise de dados

Após a coleta e organização dos dados foi realizada a análise e comparação dos mesmos com o referencial teórico que foi levantado sobre a gestão de capital de giro. A comparação buscou identificar os pontos fortes e fracos, bem como fazer sugestões a fim de otimizar os procedimentos de capital de giro da empresa.

Isto se justifica, pois segundo Roesch (1999, p.168) “na pesquisa de caráter qualitativo o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar”.

3.5 Limitações

Todo método tem possibilidades e limitações. É necessário antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda sim justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação (VERGARA, 1999).

Deve-se considerar a limitação que a escolha do estudo de caso como tipo de pesquisa ocasiona. Isto acontece, pois os resultados alcançados são restritos à realidade da empresa, não podendo ser generalizados para outras organizações. Entretanto, o estudo de caso não deixa de constituir uma significativa oportunidade de verificar a adequação dos conceitos teóricos em relação à realidade organizacional.

Por fim, a utilização da observação participante como uma das técnicas utilizadas na coleta de dados pode ser considerada uma restrição, já que a possível indução do pesquisador pode gerar incertezas relacionadas à análise dos dados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a explicitação de vários autores sobre o tema em estudo e da coleta dos dados, faz-se necessário uma análise e interpretação sobre o que foi pesquisado. Este é o objetivo deste capítulo. São abordados aqui as características da empresa em estudo, sua atual situação sócio-econômica e são feitas análises sobre sua gestão de estoques, contas a receber e do disponível. Além disso, propostas de melhorias são levantadas, juntamente com a viabilidade econômica, técnica e de recursos humanos de implementação destas.

4.1 Caracterização da empresa

A Rijomtec trabalha com a industrialização e comercialização de materiais utilizados em atendimento pré-hospitalar, resgate e segurança do trabalho. Caracteriza-se como uma empresa de pequeno porte, devido a sua estrutura reduzida e ao seu faturamento anual em torno de R\$ 700.000,00, e como uma empresa familiar, pois seus fundadores são irmãos.

Atualmente a empresa passa por uma transformação, na qual terceiriza a produção para se dedicar mais a comercialização e a representação, uma vez que está formando parcerias fortes com empresas potenciais do mercado em que atua. Exemplos dessas parcerias:

- a) M S A do Brasil: Fornece material de segurança, equipamento de proteção individual (EPI), capacetes de combate à incêndio, cilindro de penetração autônoma, entre outros, com a mais alta tecnologia no mercado;
- b) Weber Hidraulik: Empresa alemã que possui sua sede no Brasil na cidade de São Paulo. Fornece material hidráulico (desencarcerador hidráulico), o qual é utilizado no resgate de vítimas presas em ferragens;
- c) OMNIMED: Atua na área hospitalar. Fornece monitores multiparâmetros para uso em pacientes na unidade de tratamento intensivo (UTI);
- d) DMAV: Fornece desfibriladores e materiais de consumo em UTI, tais como: sensores para oximetria, cabos e eletrodos para eletrocardiograma (ECG);
- e) Cimasa: Indústria de caminhões de combate a incêndio;
- f) Ortopratika: Indústria de materiais de atendimento pré-hospitalar, tais como: colar cervical, colchão a vácuo, talas de imobilização, bolsas de primeiros socorros, entre outros.

A mudança que houve na empresa teve como motivo principal a sobrevivência da mesma. A empresa passa hoje por um período de crise financeira e seus sócios perceberam que para continuar no mercado algumas providências deveriam ser tomadas. Deixaram de investir na produção própria para se dedicar inteiramente à representação e comercialização, pois assim eliminaram gastos com pessoal, com a aquisição e estoques de matérias-primas, além de outros custos que este tipo de atividade proporciona.

Devido a esta mudança, seu quadro funcional também se alterou, passando a contar com dois sócios, o que se manteve igual, e dois funcionários na parte administrativa: um responsável pelo controle de estoques e serviços eventuais fora da empresa, e outro

responsável pelo contas a pagar e a receber, cotações, controles bancários, entre outras rotinas administrativas.

Seus clientes potenciais são empresas com um quadro de pessoal superior a 500 funcionários, Corpos de Bombeiros, Prefeituras, Secretarias de Saúde, além de empresas revendedoras de seus produtos.

A estrutura organizacional da empresa pode ser ilustrada, como mostra a figura 9 a seguir:

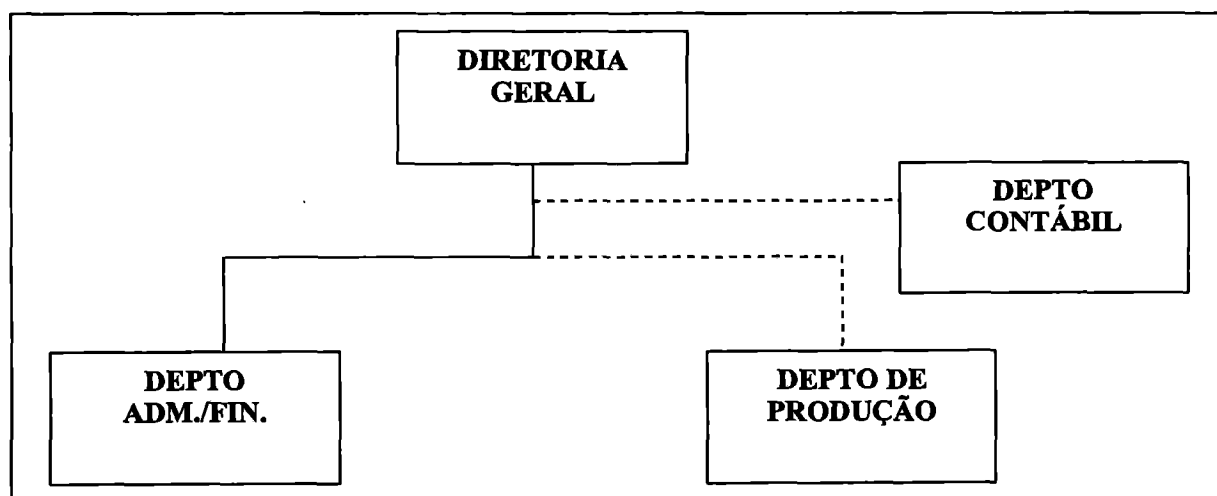


Figura 9: Organograma da empresa Rijomtec
Fonte: Dados da pesquisa

A distribuição das funções não está especificada por escrito. Cada funcionário é responsável pelas tarefas que lhe foram atribuídas com o tempo, e principalmente pela prática.

Abaixo segue a descrição das funções de cada componente do organograma apresentado:

- a) Diretoria geral: composta pelos dois sócios, onde ambos têm a responsabilidade de comando e supervisão operacional/administrativa. Devido sua experiência na área, também são responsáveis pelos contatos comerciais;
- b) Departamento administrativo-financeiro: composto por dois funcionários com as seguintes funções: controle do contas a pagar, a receber e caixa, inserção

- de informações no sistema, emissão de notas fiscais e pedidos de compra, controle de notas fiscais de compra, entre outras atividades administrativas;
- c) Departamento contábil: é responsável por toda atividade contábil da empresa. É um departamento terceirizado que fornece todo o auxílio necessário para o bom andamento da empresa nesse aspecto;
- d) Departamento de produção: também é terceirizado e é responsável pela produção de alguns dos materiais da linha que a empresa trabalha, tais como: bolsas de primeiros socorros, coletes socorristas, macas, entre outros.

O fluxo de atividades da empresa ocorre de acordo com a figura 10 a seguir:

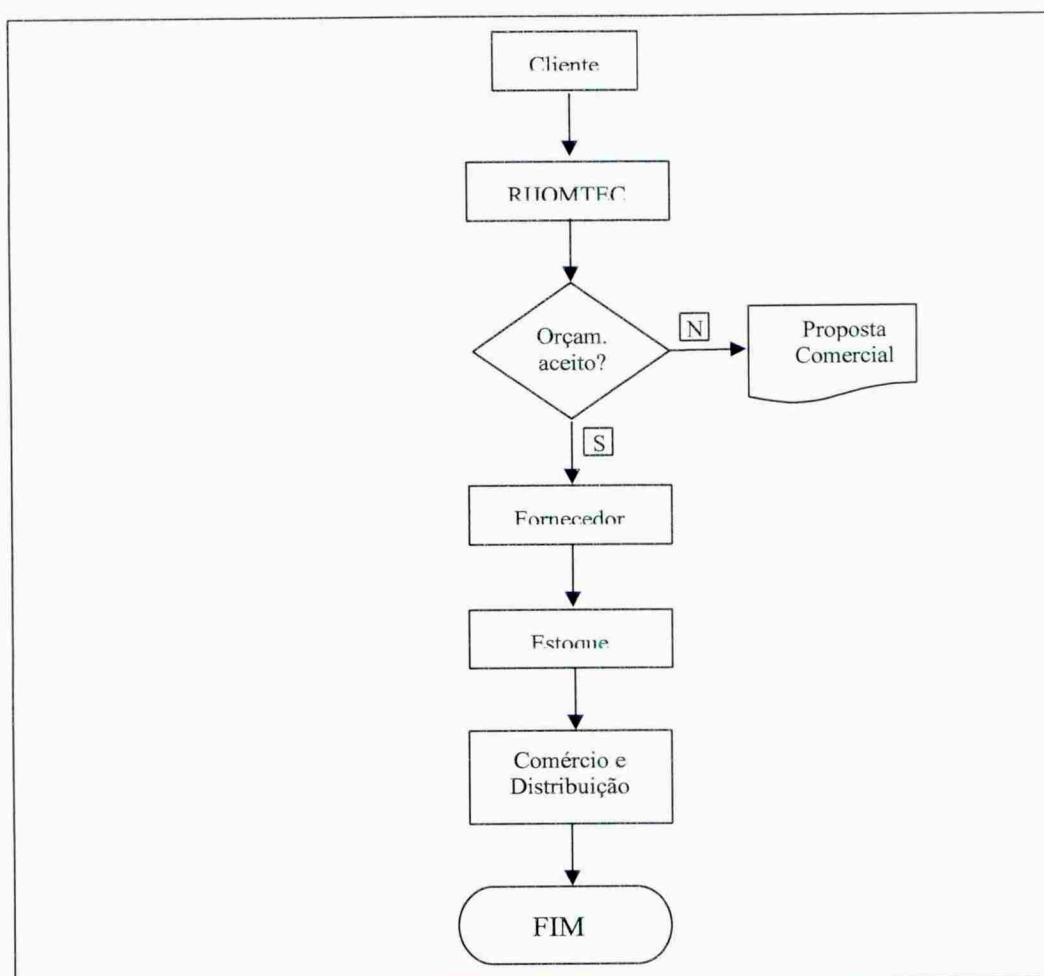


Figura 10: Fluxograma da empresa Rijomtec
Fonte: Dados da pesquisa

O cliente entra em contato com a empresa solicitando orçamento. Neste constam os materiais orçados, prazo de validade da proposta, prazo de entrega, frete e condições de pagamento (ANEXO A).

A empresa o repassa através de meio eletrônico, via telefone ou fax, isto depende da preferência do cliente. Depois de repassado, o orçamento é arquivado na pasta de proposta comercial, esperando um retorno do cliente. Quando o retorno é positivo, o orçamento passa a ser um pedido, e este vai para a pasta de pedidos esperando ser faturado.

Quando a empresa possui os materiais solicitados em estoque, estes são embalados e encaminhados automaticamente para o solicitante. Caso contrário, ou seja, se não possuir os materiais em estoque, a empresa encaminha a seus fornecedores um pedido de compra. Este é arquivado na pasta de pedidos de compra. Assim que os materiais estão em poder da empresa, esta fatura o pedido. O pedido faturado é encaminhado a pasta de pedidos arquivados.

Automaticamente esta venda vai para o contas a receber, caso não seja uma venda a vista, assim como os materiais adquiridos são encaminhados ao contas a pagar. Todos estes procedimentos são lançados e controlados por um sistema informatizado, o qual está sendo trocado por outro que possui mais e melhores ferramentas de gestão.

4.2 Situação econômico-financeira atual da empresa

Para iniciar a demonstração da situação econômico-financeira da Rijomtec, segue faturamento da empresa no ano de 2003 e nos cinco primeiros meses de 2004:

MÊS	FATURAMENTO EM 2003	FATURAMENTO EM 2004
JANEIRO	63.954,55	51.342,46
FEVEREIRO	71.718,44	14.314,96
MARÇO	25.177,70	23.451,16
ABRIL	67.450,97	75.691,58
MAIO	35.685,86	22.819,47
JUNHO	92.244,31	
JULHO	25.585,69	
AGOSTO	177.429,89	
SETEMBRO	43.590,00	
OUTUBRO	15.629,23	
NOVEMBRO	24.556,27	
DEZEMBRO	81.021,10	

Quadro 7: Faturamento da empresa no ano de 2003 nos cinco primeiros meses de 2004

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se o quadro 7, o qual contem os dados relativos ao faturamento da empresa, percebe-se que este não é sazonal, uma vez que se comparando os cinco primeiros meses do ano de 2003 com os de 2004, verifica-se relativa diferença entre estes, ou seja, não há uma época definida do ano em que o faturamento se encontra alto ou baixo, esse valor varia de ano para ano.

Continuando a análise, percebe-se que o faturamento também não se mostra constante, devido às significativas diferenças em valores entre os meses do ano. Isso se deve pelo fato de a Rijomtec participar de licitações, e algumas vezes, ser vencedora destas, aumentando consideravelmente seu faturamento. Importante ressaltar que esse ponto não necessariamente acarreta um grande lucro para a empresa, pois seus custos também são mais altos.

Percebe-se ainda que o faturamento nos primeiros cinco meses de 2004 foi muito menor, exceto no mês de abril, comparado ao ano de 2003 (ANEXO B). Isso pode ser

explicado devido ao período de crise no mercado, onde o poder de compra está menor em consequência da instabilidade econômica vivida pelo país. Outro fator importante para este resultado foi a separação que ocorreu entre a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros, onde cada um passa a atuar separadamente. Como esta mudança passa ainda por fase de adaptação, seus orçamentos estarão prejudicados até o término desta. Este fato pode ser considerado um dos causadores dessa redução no faturamento, pois grande parte dos produtos da Rijomtec está voltada para atender os corpos de bombeiros.

Esta transformação além de causar efeitos drásticos no faturamento, causa também danos no contas a receber, pois os compromissos destas entidades não estão sendo cumpridos dentro do prazo estipulado, o que gera um agravante na condição financeira da Rijomtec.

Outro agravante na situação econômica da empresa foi a perda de uma causa, na qual, a Rijomtec foi acusada do não pagamento de um fornecedor, a empresa Ribeiro e Vizzotto. Na verdade a empresa havia quitado todos os seus compromissos perante o fornecedor, mas não tinha como comprovar. Sendo assim, foi obrigada a desembolsar uma alta quantia em duplicidade, diminuindo ainda mais seu capital disponível.

Recentemente a empresa obteve um empréstimo no valor de R\$ 30.000,00 com a Caixa Econômica Federal (CEF) com o objetivo de aumentar seu capital de giro. Deste total, R\$ 15.000,00 serão pagos este ano e o restante será quitado no decorrer de dois anos. Entretanto, os juros durante esse período serão mais elevados, conforme as informações dos sócios. O quadro 8 demonstra os pagamentos decorrentes deste empréstimo até maio de 2004:

DATAS PAGAMENTOS	CONTRATO 0010191	CONTRATO 0010150
26/03/04	1.320,48	837,56
26/04/04	1.321,11	838,39
26/05/04	1.323,58	839,78
PARCELAS FALTANTES	09	21

Quadro 8: Pagamentos efetuados decorrentes a empréstimo obtido na CEF
Fonte: Dados da pesquisa

Em caráter complementar, para uma melhor visualização da situação econômico-financeira da Rijomtec, segue quadro 9 com o detalhamento do Balanço Patrimonial (BP) da empresa no final do ano de 2003:

RJJOMTEC Indústria e Comércio Ltda			
BALANÇO PATRIMONIAL DO EXERCÍCIO			
em 31 de dezembro de 2004			
ATIVO		PASSIVO	
ATIVO CIRCULANTE	61.345,07	PASSIVO CIRCULANTE	90.785,20
Disponibilidades	1.284,72	Fornecedores	15.461,47
Créditos	60.060,35	Obrigações fiscais	54.839,55
ATIVO PERMANENTE	72.962,25	Obrigações sociais	1.199,70
Investimentos	1.719,12	Outras obrigações	18.997,10
Imobilizado	71.243,13	Provisões	287,38
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	43.522,12
		Capital Social	40.000,00
		Reservas	1.123,10
		Lucros acumulados	2.399,02
TOTAL ATIVO	134.307,32	TOTAL PASSIVO + PL	134.307,32

Quadro 9: Balanço patrimonial realizado em 31 de dezembro de 2003

Fonte: Dados da pesquisa

Pelo fato de a empresa ser de pequeno porte, possui algumas dificuldades, tais como a de não conter dados confiáveis no Balanço, pois não apresentam a real situação da empresa por não serem exatos. Sendo assim, não se pôde fazer uma análise de índices financeiros de forma precisa.

Da mesma forma, isso ocorre com a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), em função da inexatidão dos dados. Ainda em caráter de complementaridade, segue o quadro 10 com o detalhamento da DRE ao final de 2003:

DRE – 31 de dezembro de 2003

RECEITA BRUTA	
(+) Venda de Mercadorias em Geral	741.298,19
(+) Serviços Prestados	5.586,08
DEDUÇÕES E ABATIMENTOS DA RECEITA	
(-) ICMS sobre Bens e Produtos	16.050,00
(-) Impostos sobre Receita	83.669,02
(-) Vendas Canceladas	9.100,00
(=) RECEITA LÍQUIDA	654.098,75
(-) Custos dos Bens e Serviços	333.090,26
(=) LUCRO BRUTO	321.008,49
DESPESAS OPERACIONAIS	
(-) Despesas Administrativas	157.686,25
(-) Despesas Financeiras	24.423,22
RECEITAS OPERACIONAIS	
(=) RESULTADO OPERACIONAL	138.899,02
RESULTADOS NÃO-OPERACIONAIS	
(+) Resultado na Alienação de Bens	3.500,00
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	142.399,02

Quadro 10: Demonstração do Resultado do Exercício – Período: 01/01/2003 a 31/12/2003

Fonte: Dados da pesquisa

Outra dificuldade resultante desta classificação – EPP – é a de se manter no mercado, pois a competitividade está cada vez mais acirrada entre as empresas de pequeno porte e também pela desvantagem que estas empresas têm em relação às de grande porte. Além da difícil penetração no mercado, muitas EPP's não sobrevivem devido às altas taxas tributárias cobradas pelos governos municipal, estadual e federal.

4.3 Análise dos processos da gestão de capital de giro

A partir de agora são analisados todos os processos de gestão ligados diretamente ao capital de giro, seus pontos fortes e fracos, quais as medidas que devem ser tomadas para a boa gestão deste e a viabilidade dessas medidas. Serão analisados os seguintes procedimentos de gestão: de estoques, do contas a receber e de disponibilidades.

4.3.1 *Análise dos processos da gestão de estoques*

Manter estoques é um investimento financeiro. A preocupação deve estar não somente no ato de comprar, mas também na quantidade a ser comprada. Tanto um investimento a mais quanto um investimento a menos em estoques tem seus custos. Um nível baixo de estoques pode trazer problemas para a área de vendas, enquanto um nível alto acarretará problemas para a área financeira.

Os estoques, como todos os outros itens do ativo circulante, integram uma parte importante da organização e devem estar em constante sinergia para que a empresa não sofra. A empresa em questão percebendo esta importância passou a despender mais esforços na administração destes. Delegou a um de seus funcionários a responsabilidade do controle eficaz dos estoques, o que até bem pouco tempo atrás não era feito, ou ocorria de maneira precária, utilizando-se um sistema informatizado ineficaz.

Além de colocar um responsável direto pelos controles de estoques, a empresa adquiriu recentemente um sistema informatizado mais completo e, conseqüentemente, mais eficaz do que o anterior, e que armazena todas as informações necessárias para seu funcionamento, tais como: fornecedores, clientes, contas a pagar, contas a receber, entre outros dados importantes para o bom andamento e controle da mesma, entre eles, um banco de dados que controla a entrada e saída de todos os produtos da empresa.

Percebe-se então um ponto positivo na administração de capital de giro, pois com um controle mais preciso, a empresa não despende muito de seu capital em estoques, o que lhe concede maior liquidez.

As compras de materiais são feitas normalmente quando o estoque está se finalizando, ou seja, a empresa trabalha praticamente com estoque zero. Neste momento é feito um levantamento dos pedidos pendentes, os quais se encontram na pasta de pedidos.

Verifica-se o pedido mínimo aceito pelo fornecedor e elabora-se o pedido de compra. Este é passado ao fornecedor com todas as informações necessárias, tais como: condições de pagamento, prazo de entrega, frete, transportadora, entre outras.

A empresa busca com esse tipo de procedimento uma comunicação mais eficiente com seus fornecedores. Tudo isso para que não haja dúvidas sobre o pedido e que todo o processo de compra ocorra como o esperado e sem nenhum mal entendido ou transtorno. Esse cuidado que a empresa se presta a fazer é muito importante, pois a clareza nas condições de pagamento e no prazo de entrega delegam à esta o poder de controlar suas despesas de acordo com seus recebimentos e, também, a confiança de estar passando ao seu cliente um prazo de atendimento correto. Muito importante também, o cuidado em colocar no pedido a transportadora de confiança, pois isto garante um pagamento com prazo maior, valor do frete menor e, também, a tranquilidade de receber o material solicitado a tempo.

A Rijomtec possui uma política de parceria com seus fornecedores, a qual lhe atribui vantagens na compra de seus materiais em relação aos seus concorrentes, tais como: prazo de entrega menor, prazo de pagamento maior, descontos, qualidade no produto adquirido, entre outras. Tudo isso mostra positividade na gestão do capital, pois com todas essas vantagens a empresa terá menor tempo para receber, maior tempo para pagar e o dispêndio necessário de dinheiro também se torna menor.

Esta política, porém, traz também desvantagens, como por exemplo, a empresa possui um único fornecedor de colar cervical. Este fornecedor passou por um período de falha na produção deste material e houve um atraso muito grande na entrega. Com isso a Rijomtec também teve seu compromisso atrasado com seus clientes, o que denegriu a imagem da empresa. Ou seja, a política de parceria é muito importante, mas a empresa deve reconhecer quando esta se torna desvantajosa para ela. Deve ficar atenta ao mercado e ter acesso a outros fornecedores para ter outra opção caso os seus não mais satisfizerem suas necessidades.

Pelo fato de trabalhar com uma linha muito variada de materiais, a empresa possui muitos fornecedores e cada um deles possui uma política de recebimento. A maioria dispõe para a Rijomtec um prazo de pagamento de 28 dias após a emissão da nota fiscal. Este prazo é concedido à empresa devido a pagamentos anteriores feitos pontualmente. Quando a empresa não honra com seus compromissos, devido à falta de capital de giro, adquire seus produtos somente com pagamento antecipado ou a vista.

Verifica-se aqui, então, a importância de uma gestão adequada do capital de giro, uma vez que este atribui infinitas vantagens, dentre elas a confiabilidade e poder que a empresa passa a ter no mercado.

4.3.2 *Análise dos processos da gestão de contas a receber*

Sua política de venda é diferenciada com relação a prazo de pagamento, como mostra o regulamento (ANEXO C). Esta política mudou recentemente, depois da constatação de um dos sócios de que esta apresentava falhas, e muito graves por sinal, pois o seu prazo de recebimento estava maior que o seu prazo de pagamento, tornando a empresa inadimplente com seus compromissos.

Além do prazo de pagamento, a base de cálculo com relação aos preços de venda também sofreu alterações, pois constatou-se que este era falho e estava trazendo desvantagens para a empresa, uma vez que esta não obtinha o lucro esperado com o cálculo de preço antigo. Verificou-se que um dos componentes do preço estava com valor incorreto. Sendo assim, foi feito um novo *mark-up*², o qual pode ser comparado com o anterior no quadro 11 a seguir:

² *Mark-up*: A metodologia dominante de formação de preços consiste na aplicação de um percentual (mark-up) sobre o custo de produção ou operação. O percentual de mark-up é geralmente aplicado sem um embasamento mais profundo. Pode ser uma imitação do líder setorial, decisão administrativa, tradição etc. Esse procedimento acarreta uma rentabilidade efetiva menor (caso mais raro) ou maior do que a acreditada (IEF).

CÁLCULO PREÇO DE VENDA (PV) RIJOMTEC	
ANTERIOR	ATUAL
100%	100%
(4)% - FRETE	(8)% - FRETE
(5,95)% - S. E.	(5,95)% - S. E.
(7,4)% - S. F.	(7,4)% - S. F.
(0,65)% - REFIS	(0,65)% - REFIS
(0,38)% - CPMF	(0,38)% - CPMF
(20)% - LUCRO	(20)% - LUCRO
<hr/> 61,62%	<hr/> 57,62%
MARK-UP: 61,62%	MARK-UP: 57,62%
DESCONTO MÁXIMO: 10%	DESCONTO MÁXIMO: 10%
PV = $\frac{\text{VALOR DO PRODUTO}}{0,6162}$	PV = $\frac{\text{VALOR DO PRODUTO}}{0,5762}$

Quadro 11: Cálculo do preço de venda (PV)

Fonte: Dados da pesquisa

O *mark-up* da Rijomtec foi estipulado por um de seus sócios, o que segundo Assef (1999), está totalmente correto, pois a diretoria da empresa deve acompanhar os níveis de margem de seus principais produtos, fixando patamares de custos e investimentos em função de sua lucratividade.

Percebe-se através da análise do quadro 11, que a empresa estava com seus preços defasados em 4%, ou seja, não apresentava o lucro esperado e necessário para o bom andamento da mesma. Essa constatação ocorreu a pouco tempo, pois os sócios perceberam que a empresa estava perdendo cada vez mais seu poder de compra, e conseqüentemente, seu capital de giro estava cada vez menor.

A explicação encontrada por eles foi a de que como a maioria de seus clientes são órgãos do governo, e estes não pagam frete, a empresa além de pagar o frete da compra de materiais provindos de seus fornecedores, estava também tendo gastos com o frete de muitos

dos seus clientes. Sendo assim, dobrou o percentual equivalente aos custos com frete no seu *mark-up*, obtendo assim uma diferença de 4% a mais em comparação com o *mark-up* antigo.

Uma melhor explicação de como a empresa trabalha seu preço de venda pode ser vista a seguir:

- a) O primeiro com 20% de lucro: preço atribuído a produtos vendidos a consumidores finais;
- b) O segundo com 15% de lucro: preço atribuído a produtos vendidos com desconto a consumidores finais;
- c) O terceiro com 10% de lucro: preço atribuído a produtos vendidos a empresas revendedoras de seus produtos.

O contato com os clientes desta empresa ocorre via telefone, fax ou e-mail, pois a grande maioria não se localiza na região da Grande Florianópolis e, normalmente, o primeiro contato com a empresa dá-se por meio de indicação ou por visita ao site: www.rijomtec.com.br. Através dele o cliente pode visualizar e obter a especificação do produto que necessita, e também, pode utilizar o site para solicitar cotações.

Devido a essa característica de possuir clientes por toda parte do Brasil, a Rijomtec oferece formas de pagamento que facilitam o cumprimento dos pagamentos de seus clientes com a empresa. Sendo assim, a Rijomtec trabalha com vários bancos e disponibiliza pagamento via boleto bancário ou depósito em conta corrente:

- a) Banco do Estado de Santa Catarina (BESC): como a Rijomtec trabalha para órgãos do governo, estes efetuam seus pagamentos através deste banco, via depósito, devido ao fácil acesso;

- b) Caixa Econômica Federal (CEF): este banco possui agências em todo lugar do Brasil, o que facilita e muito o pagamento, via depósito ou boleto, através dele;
- c) Banco Real: devido às vantagens que este banco oferece à Rijomtec, tais como, emissão de duplicata, cheque especial, entre outras.

A Rijomtec possui um funcionário encarregado de cuidar das contas a receber, e este verifica diariamente os extratos bancários e o sistema Cob Caixa, oferecido pela CEF para controle e emissão de boletos. Este funcionário utiliza um sistema informatizado - o mesmo mencionado no controle de estoques e que está sendo trocado por um mais eficaz – o qual armazena os pedidos de compra que serão transformados em nota fiscal futuramente. Quando ocorre a emissão de nota, estes dados vão automaticamente para o contas a receber, se forem recebimentos a prazo. Caso seja um pagamento a vista, o sistema lança um crédito direto para a empresa. Efetuado o pagamento pelo cliente, este é baixado no sistema, informando a data e o banco em que ocorreu o crédito.

Vale ressaltar ainda que, as vendas a prazo são bem mais significantes que as vendas a vista ou antecipadas e que seus clientes são, em sua minoria, pessoas físicas.

A inadimplência da Rijomtec é muito variada, sendo que a empresa tem como clientes principais órgãos do governo e estes, muitas vezes, atrasam seus pagamento devido a falta de planejamento do orçamento público ou devido a mudança de governo. Isto é um fator muito grave para a empresa, pois esta não tem meios de cobrar estes pagamentos, os quais, na maioria das vezes, são quantias consideráveis.

4.3.3 *Análise dos processos da gestão de disponibilidades*

Como foi visto na teoria exposta por este trabalho, um eficiente controle das disponibilidades da empresa é um fator indispensável para que esta possa se organizar e programar suas atividades no decorrer do período, tanto para fazer transações, como por precaução ou especulação.

Atualmente a empresa se encontra com problemas relativos à falta de dinheiro disponível em caixa, ou seja, de capital de giro. O que discorda totalmente do balanço da empresa, pois este apresenta uma quantia em caixa muito elevada, como foi visto.

O motivo pelo qual há esta diversidade entre o balanço e a realidade da empresa é explicado pelo fato desta não possuir todos os comprovantes de seus desembolsos, ou seja, adquirir materiais ou tem qualquer outro dispêndio de dinheiro sem nota fiscal que confirme essa retirada. Como exemplo disso, pode ser citado a mão de obra utilizada para fazer as macas, um de seus produtos mais vendidos. Este serviço é terceirizado, mas a pessoa que o executa não possui firma registrada, e conseqüentemente, não emite nota fiscal. Outro exemplo, ainda com relação a fabricação das macas, é o fato de o fornecedor do compensado, matéria-prima para a confecção destas, não emitir nota fiscal “cheia”, ou seja, o fornecedor emiti somente 1/3 (um terço) de nota.

Além de ser uma EPP, o que já lhe traz muitos desafios, a Rijomtec se caracteriza como uma empresa familiar. Até bem pouco tempo atrás os sócios não mantinham suas contas pessoais separadas da conta da empresa. Isso veio trazendo discórdia entre os gestores, pois não havia um controle sério a respeito dos débitos efetuados. Foi convocada uma reunião e nesta, mudanças foram apontadas como necessárias para a permanência da empresa no mercado. Hoje, todos os movimentos que ocorrem nas contas bancárias da empresa são controlados.

Relevante faz-se também citar que, no início do ano de 2003, a empresa investiu um valor considerável em materiais para exposição em seu *show room*, mas que não trouxeram os retornos esperados, uma vez que a empresa não tem o hábito de receber clientes em sua sede.

Outro fator que causa ausência de capital de giro na empresa é o alto custo que esta apresenta mensalmente, apesar de possuir uma estrutura pequena e com poucos funcionários.

O controle das disponibilidades da Rijomtec é efetuado pelo mesmo funcionário que cuida do contas a receber. Este funcionário consulta diariamente os extratos para ver o montante de disponível que a empresa apresenta e compara com o valor das obrigações que a empresa possui em determinado dia.

Atualmente, devido à escassez de caixa, a empresa tem tido um controle maior do seu disponível. Percebendo a importância que este traz, começou a controlar mais rigorosamente a emissão e compensação dos cheques. Estes controles são feitos através de planilhas em Excel, as quais estão sendo no momento muito eficazes, pois a partir de sua utilização nunca mais a empresa teve problemas com cheques devolvidos.

Outro fator que irá auxiliar, e muito, no controle e organização das disponibilidades será o novo sistema adquirido. Este está na fase de implantação, ou seja, estão sendo feitos todos os cadastros de clientes, fornecedores, contas bancárias, produtos, estoques, preços de compra e venda, entre outros dados relevantes ao bom funcionamento deste sistema. Ele fornecerá, além de todos esses dados, um maior controle das contas bancárias e dos cheques que ainda não compensaram, pois este sistema possibilita a conciliação entre os recebimentos e desembolsos com os extratos bancários, ou seja, tudo o que for lançado de entradas e saídas, independente de qual conta foi utilizada, ele transmitirá o valor correto de disponível que a empresa possui. Claro que tudo isso só será possível com uma eficiente alimentação de dados neste sistema.

Além das contas bancárias já apresentadas, a empresa possui um “caixinha”, o qual serve para pagamento de pequenas quantias, como despesas com xerox, material de escritório, autenticação, entre outras.

Devido ainda aos problemas da falta de capital de giro, a empresa está incapacitada de cumprir com suas obrigações. Está em atraso com o pagamento de muitos de seus fornecedores e isto vem trazendo muitas dificuldades para o bom andamento da empresa.

Para aliviar esta situação, todos os dias são levantados os pagamentos mais importantes, como títulos em cartório, fornecedores indispensáveis, pagamento dos funcionários e pagamento de contas essenciais como: água, luz, telefone fixo e celular.

Como a empresa possui débitos com alguns de seus fornecedores, ela não tem como fazer mais pedidos a estes, e conseqüentemente, seu faturamento fica prejudicado, pois não tem como atender seus clientes. A empresa está tentando contornar esta situação explicando a seus fornecedores e clientes o motivo dos atrasos. Alguns são compreensíveis, mas outros não agem da mesma forma.

Ainda em decorrência da sua falta de pagamentos, a empresa está com o nome sujo, pois teve vários cheques que voltaram duas vezes e está com um protesto por falta de pagamento de um título em cartório. Isso vem atrapalhar ainda mais o andamento da empresa, uma vez que esta perdeu seu limite de cheque especial e seu direito de emitir duplicatas por causa de suas obrigações em aberto.

Para tentar reverter esta situação, a empresa está investindo em cobranças árduas para que seus devedores liquidem seus compromissos, e assim, a Rijomtec possa pagar suas dívidas e voltar a trabalhar com um capital satisfatório à sua boa atuação no mercado.

É relevante ressaltar que, enquanto possuía cheque especial e o direito de emitir duplicatas, a empresa o fazia de maneira desordenada, ou seja, utilizava seu limite como se fosse dinheiro da empresa e usufruía o desconto de duplicatas sempre que podia, mesmo não

tendo necessidade, sem se importar com os dispêndios providos do uso destes serviços bancários.

4.4 Considerações finais acerca das análises e propostas de melhorias

Observa-se através destas análises que a empresa vem tentando melhorar sua situação econômico-financeira através de mudanças positivas na gestão de seu capital de giro, mas ainda percebem-se algumas falhas na gestão deste. Para tanto, são apresentadas a seguir algumas ações de melhoria, considerando, também, a sua viabilidade.

4.4.1 *Gestão de estoques*

A empresa percebeu a importância de um maior controle sobre os estoques, apesar deste ainda ser rudimentar, mas com tendência a melhoria por estar sendo implantado um novo sistema de informação. O grande problema está em quando realizar o pedido e em que quantidade. Como melhoria nestes processos, propõe-se que a empresa utilize das ferramentas de gestão de estoques citadas anteriormente neste trabalho, começando com uma classificação ABC por linha de produtos, já que a empresa trabalha com produtos de diferentes características, as quais devem ser levadas em consideração.

Após a classificação ABC, a empresa deve efetuar o cálculo do Lote Econômico de Compra, levando em consideração o ponto de pedido, ou seja, para cada produto efetuar o cálculo do Lote Econômico de Compra para que a empresa obtenha o número ótimo de

unidades a serem pedidas ao menor custo. Conhecido o volume ótimo de compra, aplicar o conceito do Ponto de Pedido para evitar falta de produtos nos estoques.

Ainda pode ser utilizado o Sistema *Just-in-Time*, uma vez que este traz inúmeras vantagens para a empresa, mas a utilização deste deve estar aliada a um controle eficiente de estoques, a utilização de fornecedores de confiança e transportadoras com entregas nas datas previstas.

Tomando estas simples medidas, acredita-se que o controle de estoques seria muito mais eficiente, reduzindo-se a possibilidade de falta de produtos ou excesso em estoque.

4.4.2 *Gestão de contas a receber*

A empresa vem fazendo melhorias significativas nos prazos de pagamentos de seus clientes, uma vez que estes estavam trazendo prejuízos, e conseqüentemente, falta de capital. A empresa espera que esta nova política traga mais recursos financeiros para quitar seus compromissos em dia. Importante também foi a constatação de que seu preço de venda estava tornando-a incapaz de cumprir com suas obrigações, uma vez que seu lucro era inferior ao esperado.

Um problema sério que a Rijomtec apresenta no seu contas a receber é o de possuir como clientes potenciais órgãos do governo, sendo que estes nem sempre pagam em dia. O problema se torna ainda maior, pois a empresa não tem como cobrar judicialmente destes órgãos.

Uma forma de melhoria nesta área seria a criação de incentivos para pagamentos antecipados ou a vista, tais como descontos.

4.4.3 *Gestão de disponibilidades*

A Rijomtec percebeu a importância que um controle eficiente de disponível traz. Mesmo assim a empresa apresenta muitas falhas nesta gestão, como foram abordadas anteriormente. Falhas que devem ser corrigidas o mais breve possível para que a situação da empresa não se torne ainda pior.

Apesar da redução no quadro funcional e da terceirização da produção, a empresa continua com altos custos mensais. Custos estes verificados especialmente com telefones fixos e móveis. A empresa possui meios de diminuir estes custos, o que está faltando é a conscientização e a colaboração de seus integrantes. Vale ressaltar que a redução de custos traz também pontos negativos para a empresa, se feita de maneira errada.

Outra falha na gestão do disponível é verificada no alto investimento que foi feito em *show room*. Uma maneira de ressarcir, pelo menos parte do dinheiro investido, seria a venda destes materiais.

Outro ponto importantíssimo que deve ser aprimorado pela empresa em estudo diz respeito a escolha de seus fornecedores. Percebe-se que esta é falha a partir do momento em que teve problemas judiciais com a empresa Ribeiro e Vizzotto, trazendo dispêndios irrecuperáveis, sem falar na falta de comprovante tanto de suas compras como das prestações de serviço contratadas. Como foi visto, este último trouxe para a empresa um grave problema nos dados do balanço, uma vez que estes não expressam a real situação da empresa, e consequentemente, impedem que esta faça uma análise através dos índices financeiros.

Finalizando, se faz necessário para o planejamento financeiro da empresa a utilização de fluxo de caixa, pois é uma ferramenta de controle e planejamento muito eficaz na administração financeira.

4.4.4 Viabilidade das propostas de melhorias

Após a definição das propostas de melhorias, faz-se necessário analisar a viabilidade que estas possuem no que diz respeito à área financeira, técnica e de recursos humanos. Sendo assim, esta análise foi efetuada em todas as propostas levantadas, como mostra o quadro 12 a seguir:

Ações de Melhorias	Viabilidade		
	Financeira	Técnica	Recursos Humanos
Curva ABC	Viável	Viável	Viável
LEC	Viável	Viável	Viável
Ponto de Pedido	Viável	Viável	Viável
JIT	Viável	Viável	Viável
Incentivos aos pagamentos antecipados ou a vista	Viável	Viável	Viável
Redução dos custos	Viável	Viável	Viável
Venda do material de exposição	Viável	Viável	Viável
Análise de fornecedores	Viável	Viável	Viável
Fluxo de Caixa	Viável	Viável	Viável

Quadro 12: Viabilidade das ações de melhorias
Fonte: Dados da pesquisa

A Curva ABC, o LEC, o Ponto de Pedido, o JIT, análise de fornecedores e fluxo de caixa são ações de melhoria que se caracterizam por seu caráter analítico, ou seja, são técnicas de análise com a finalidade de auxílio à tomada de decisão. Portanto, todas têm o mesmo perfil para a descrição da análise de viabilidade.

Quanto aos aspectos financeiros, não há qualquer impacto relevante para a implementação. Da mesma maneira comportam-se os aspectos técnicos, salvo alguma planilha eletrônica ou documento que auxiliem o processo de análise. Já os Recursos Humanos têm conotação diferenciada, pois nele residem os principais fundamentos para a aplicabilidade prática das sugestões ora propostas. Nesse sentido, faz-se necessário um conhecimento mais aprofundado sobre as técnicas administrativas sugeridas com o intuito da

otimização da eficiência do capital de giro, a qual já se encontra na empresa. No entanto, o responsável pelas atividades relacionadas diretamente às ações de melhoria não possui tal conhecimento, o que remete as ações à duas opções: capacitar o responsável ou delegar as tarefas a outro profissional já gabaritado.

Os incentivos aos pagamentos antecipados ou à vista não têm desembolsos financeiros, pois não exigem qualquer investimento. Tecnicamente não são influenciados por estrutura ou tecnologia. Quanto ao quesito Recursos Humanos, surge a necessidade de negociar e divulgar junto aos clientes a nova ação. Isso quer dizer que os processos operacionais devem ser modificados a fim de atender essa nova política.

A redução dos custos não envolve a parte financeira ou técnica, somente a de Recursos Humanos e mais especificamente no tangente ao comportamento de todos os colaboradores. Deve ser uma prática comum dentro da empresa a economia em todos os aspectos, desde energia elétrica até combustível, sempre com a mentalidade de se buscar opções mais acessíveis economicamente para atender as necessidades.

Por fim, a venda do material de exposição também não envolve aspectos financeiros ou técnicos. É uma decisão a ser tomada pelos administrados da empresa, haja vista sua pouca utilidade em função do perfil de atendimento que não se dá propriamente no escritório.

Notadamente, as ações de melhoria ora propostas não exigem dispêndios financeiros, investimentos, estruturas diferenciadas, ferramentas ou equipamentos novos. Portanto, são ações viáveis do ponto de vista administrativo, uma vez que dependem dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais. Essas ações têm reflexo positivo nos resultados da empresa, especialmente no que tange ao capital de giro da mesma, objetivo primordial desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar os procedimentos da gestão de capital de giro da empresa Rijomtec. Sendo assim, este capítulo destaca as conclusões deste estudo e apresenta algumas recomendações.

5.1 Conclusões

A função financeira é de suma importância nas empresas, uma vez que atua na gestão dos fundos movimentados por todas as áreas desta. Por otimizar o uso desses fundos, tem importante papel no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo assim para o sucesso da organização.

O administrador financeiro é aquele indivíduo ou grupo de indivíduos preocupados com a obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva suas operações correntes ou até mesmo se expanda, se assim desejar. A importância da figura do administrador financeiro pode ser analisada a partir do momento que a grande maioria das decisões tomadas no dia-a-dia das atividades empresariais envolve recursos financeiros e, principalmente, envolve recursos de curto prazo – capital de giro.

Sendo assim, as empresas devem estar atentas ao volume de capital de giro necessário, pois enquanto há exata determinação das épocas em que deverão ocorrer os desembolsos, o mesmo não ocorre com as entradas de caixa.

A empresa abordada no estudo apresenta uma situação econômico-financeira instável, pois atravessa um período de insolvência que compromete sua permanência no mercado, e este é decorrente da falta de capital disponível.

Devido às dificuldades enfrentadas, a Rijomtec vem passando por uma série de transformações e a principal delas pode ser apontada como a mudança no ramo de atuação, na qual deixa de ser indústria e passa a dedicar-se totalmente a comercialização e representação. Esta mudança vem trazer benefícios a partir do momento que a empresa deixa de incorrer com certos custos – custos de produção – e passa a ter mais tempo para se dedicar à busca e manutenção de clientes potenciais.

No que diz respeito à gestão de caixa, a empresa percebeu a importância que controles eficazes do disponível trazem. Passou a controlar melhor os cheques emitidos, a utilização de recursos de terceiros, está tentando ressarcir pelo menos uma parte do dinheiro que investiu erroneamente em *show room*, está com parcerias melhor avaliadas para não correr o risco de fazer maus negócios e ter outro prejuízo.

Os procedimentos de administração de estoques apresentam melhorias consideráveis, uma vez que estes não possuíam controle algum sobre as entradas e saídas de materiais da empresa. Apesar destes controles serem ainda um pouco rudimentares, apresentam sinais de evolução, pois a empresa adquiriu um novo sistema de informação, o qual será útil não somente neste tipo de controle, mas também auxiliará no controle de contas a receber, de contas a pagar e de disponível.

As práticas de política de crédito da empresa foram reformuladas. Mudanças também ocorreram na formação de seu preço de venda. Ambas visando maior retorno financeiro e a possibilidade de cumprir com seus compromissos.

Observa-se que a empresa está tentando otimizar seus procedimentos da gestão de capital de giro, mas estes ainda precisam de alguns ajustes. Ações de melhorias foram traçadas, visando um aprimoramento da situação da empresa no mercado.

Primeiramente, a empresa deve buscar soluções para diminuir custos, pois de acordo com a análise feita, verificou-se que estes podem ser minimizados sem ocasionar perdas e nem atrapalhar o curso normal da Rijomtec no mercado. Pelo contrário, reduzindo os custos a empresa terá mais dinheiro para giro, e assim, poderá melhorar sua situação de insolvência ou até mesmo investir em algo que traga rentabilidade.

Ainda com relação à gestão de caixa, a área financeira deve transportar a empresa para o futuro, colocá-la à frente do presente, tentar prever o que poderá acontecer nos próximos dias, semanas, meses ou até anos. Esta área poderá fazer isso com a previsão do Fluxo de Caixa. Este é um instrumento gerencial financeiro de extrema importância. Ele indicará no presente se a empresa apresenta um superavit/deficit; acompanhará cada unidade monetária que circula na empresa e, com a previsão, a empresa se antecipará aos problemas, podendo solucioná-los muito antes deles acontecerem.

Quanto às políticas de crédito, estas apresentaram grande desenvolvimento a partir do momento que, abordadas as deficiências nesta gestão transformações ocorreram visando o aprimoramento destas políticas. São esperados, em decorrência dessas mudanças, um aumento no capital circulante da empresa. Uma melhoria citada para esta gestão seria a criação de incentivos para aumentar os recebimentos antecipados ou a vista.

As análises feitas na gestão de estoques mostraram que, apesar das melhorias ocorridas, estes procedimentos ainda são considerados rudimentares. Algumas melhorias

fazem-se necessárias nesta gestão, tais como: efetuar classificação ABC para conhecer quais os produtos que tem maior giro e os que representam maiores investimentos para cada linha de produtos; calcular o Lote Econômico de Compra, que mostrará o número ótimo de itens que a empresa deverá comprar, ou seja, o que trás menor custo para a organização; calcular o Ponto de Pedido das mercadorias onde a empresa conhecerá qual o estoque mínimo, o número mínimo de itens que ela poderá ter em um estoque para que não ocorra a falta de produtos. Com a nova gestão de estoques a empresa poderá aumentar ainda mais o giro de caixa, reduzindo o prazo médio de estocagem de produtos e, por consequência, reduzir os custos de estocagem.

Verifica-se através deste trabalho a importância da gestão adequada de capital de giro, uma vez que este é fundamental para a permanência das empresas no mercado. A análise feita na Rijomtec é prova disso, pois mostrou que a empresa passa por sérias dificuldades decorrentes da escassez de capital de giro, ocasionada pela gestão ineficaz deste. O esperado é que a empresa adotando estas medidas consiga reverter esta má situação financeira e se torne uma empresa saudável e de confiança para com seus clientes, fornecedores, funcionários, enfim, que se torne uma empresa sólida perante o mercado.

5.2 Recomendações

Durante a realização deste trabalho muitos aspectos relevantes surgiram, cabendo então recomendações em um âmbito geral da empresa. É pertinente ressaltar que essas recomendações não estão ligadas diretamente com o tema abordado.

A primeira diz respeito ao desenvolvimento de novos estudos na área financeira, uma vez que esta é de suma importância, como já foi explicitado, para o bom andamento ou até mesmo para a sobrevivência da empresa.

A segunda aborda o fortalecimento do elo entre as empresas e as universidades, permitindo que novos estudos sejam feitos.

A terceira foca a importância do planejamento estratégico na otimização e clareza dos objetivos da empresa. Sendo assim, seria muito válido para esta colocar em prática seu planejamento estratégico, uma vez que este já foi elaborado por um dos sócios.

Por fim, é recomendável que a empresa busque novas parcerias na área em que atua, visando abranger mais e melhor o mercado, devido à diversificação de produtos e marcas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<http://www.google.com.br/search?q=cache:STgl34HWjx8J:www.ief.com.br/forpreco.htm+%22mark-up%22&hl=pt-BR&lr=lang_pt&ie=UTF-8>. Acesso em: 05 de junho de 2004.

<http://www.sebrae.com.br/br/mapeamento_base/minas_gerais/funcionamento_texto.html>. Acesso em: 23 de maio de 2004.

AGUSTINI, Carlos Alberto Di. **Capital de giro: análise das alternativas fontes de financiamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BODY, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

COÊLHO, Plínio César Albuquerque. **Fatores gerenciais que influenciaram na mortalidade das micro e pequenas empresas: um estudo sobre a mortalidade das empresas comerciais de Manaus entre 1995 e 1997**. Florianópolis: Insular, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. T. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

_____. _____. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. _____. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo; Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

ZORTÉA, Fábio Ernani. **Planejamento financeiro sob o enfoque da gestão do capital de giro**. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação) – Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

ANEXOS

Anexo A: Modelo orçamento Rijomtec



INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

São José, //2004.

PARA (TO):
A/C.:
FONE/FAX:

PROPOSTA COMERCIAL

ITE M	QTDE	DESCRIÇÃO	V. UNIT. (R\$)	V. TOTAL (R\$)

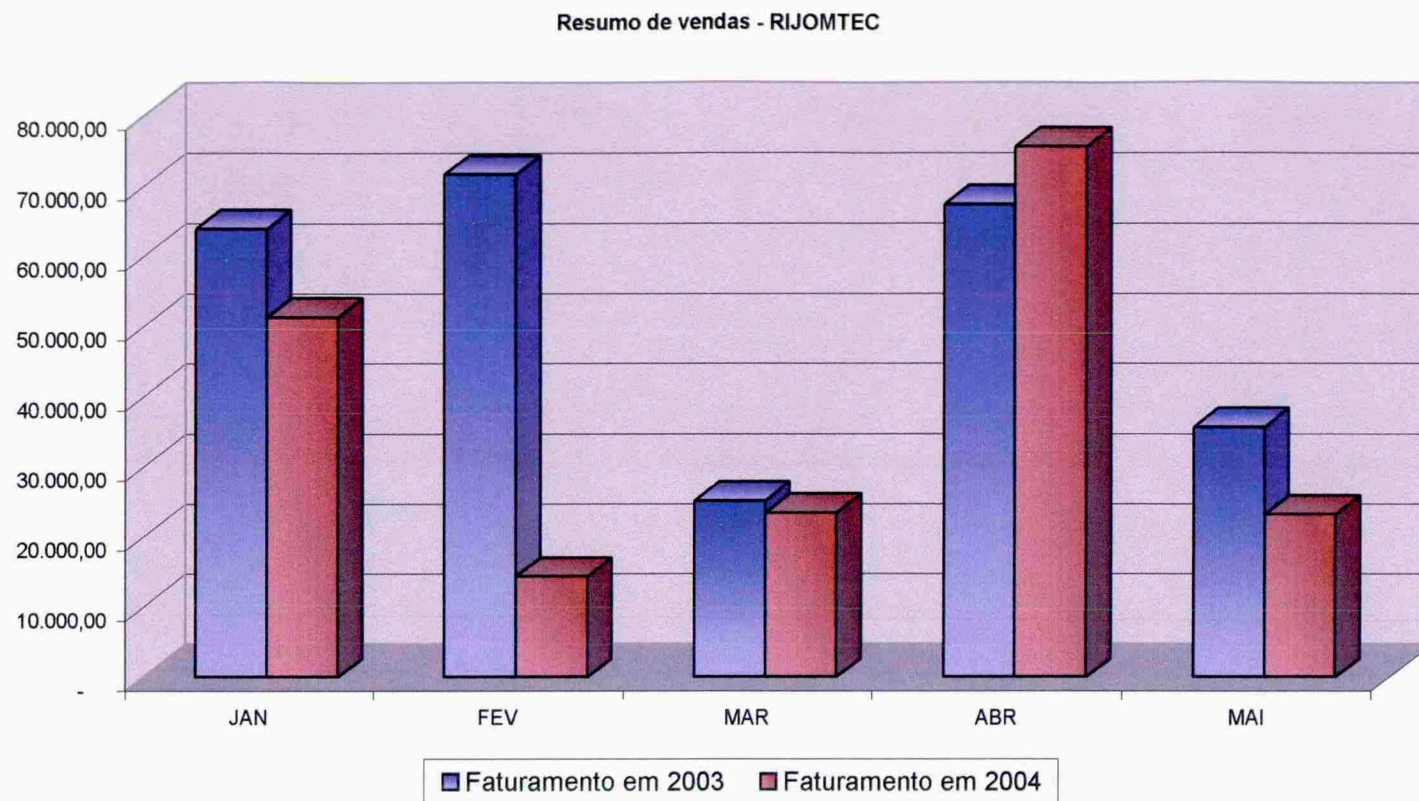
CONDIÇÕES GERAIS:

- Validade da Proposta:
- Condição de Pagamento:
- Prazo de Entrega:
- Frete:
- Estamos a inteira disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,

Marcos Aurélio Espíndola
Gerente Comercial

Anexo B: Faturamento da empresa nos cinco primeiros meses de 2003 e de 2004



Anexo C: Proposta para nova política de vendas

Primeira compra a vista ou nas condições abaixo, após aprovação de cadastro:

1. Venda para consumidor final:

- Faturamento mínimo R\$ 200,00;
- De R\$ 200,00 a R\$ 500,00 – 14 dias;
- De R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00 – 28 dias;
- Acima de R\$ 1.000,00 – Flexibilidade até 4X (21/28/35/42).

2. Venda para distribuidor:

- Faturamento mínimo R\$ 300,00;
- De R\$ 300,00 a R\$ 500,00 – 14 dias;
- De R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00 – 28 dias;
- Acima de R\$ 1.000,00 – Flexibilidade até 4X (21/28/35/42).